

## **INTRODUCCIÓN**

El desempeño cotidiano de la profesión docente en Colombia y en particular el de San Juan de Pasto, parece estar inmerso en el cumplimiento de su labor asignada de acuerdo con la formación que recibe inicialmente en las normales y posteriormente en el pregrado. Esta sería la causa para que su trabajo se lo observe como individualista, unidisciplinar y desarticulado de la misión formativa de la escuela.

Sin embargo, en este municipio existen casos aislados de profesores que trabajan en equipo quienes por los resultados en el campo pedagógico y social se hacen visibles en esta región; ésta fue la razón que generó la inquietud investigativa, pues se hizo necesario examinar para develar y comprender la estructura de esos equipos desde la lógica y la historia de las interacciones que subyacen en el proceso de gestación, desarrollo y maduración de los mismos.

Por lo tanto, es necesario comprender cómo las interacciones entre los miembros de un equipo de trabajo docente emergen, funcionan y se mantienen; constituyéndose en uno de los elementos fundamentales en la

construcción de este estilo de adjudicarle sentido y significado a la labor docente.

Pero si bien establecer la discusión entre las virtudes del trabajo individualista, versus las virtudes del trabajo en equipo es importante por las implicaciones que de ella se deriven para mejorar la calidad de la educación, se considera igualmente importante, avanzar en la comprensión de las interacciones desde el punto de vista de los actores involucrados, de sus propias explicaciones, de sus propias maneras de ver, nombrar y atribuir sentido a la realidad que los rodea.

Por eso, se adoptó una investigación de corte cualitativo en donde la recolección inicial de la información era ante todo una conversación libre en situaciones informales, con flexibilidad y libertad para responder, ya que no siempre es fácil lograr la información requerida cuando el tema que se va a estudiar se relaciona con el desempeño docente, tema que invariablemente temen.

Posteriormente se diseñaron estrategias de focalización y confirmación, entrevistando nuevamente a los informantes y/o solicitándoles desarrollaran unas guías de comprobación cuyos temas fueron focalizados por los investigadores.

Simultáneamente, se realizó la fase de análisis de esta información, codificando y desarrollando conceptos mediante la comparación continua de incidentes o detalles específicos, explorando las interacciones, lo que permitió refinarlos (y seleccionar las experiencias y los datos que se necesitaban recoger en adelante) cada vez más, esto ayudó a direccionar la investigación. Finalmente en la etapa de interpretación y teorización, dichos conceptos quedaron integrados a la teoría de la investigación.

Si bien la tradición pedagógica ha tenido incidencia en el trabajo docente aislado y acrítico, hoy, dada la urgente necesidad de aprender a trabajar en equipo, como realidad frente a un mundo cada vez más globalizado y teniendo en cuenta que la construcción de conocimiento es un ejercicio que solo es posible en forma cooperada y no mirado únicamente desde sus resultados, se hace necesario construir al interior de las instituciones educativas experiencias significativas de trabajo en equipo docente, pues la responsabilidad social de los educadores, es de tal magnitud que exige estar constantemente innovando y buscando nuevas alternativas de proyectarse a la comunidad.

## 1. JUSTIFICACIÓN

El interés de la presente investigación se centra en resaltar la importancia y significación que los docentes comprometidos en equipos de trabajo le confieren a estas experiencias, los procesos inmersos que estructuran a estos equipos como: la dinámica de las interacciones desde su gestación, desarrollo, maduración y la forma como construyen procesos comunicativos al interior de los mismos; lo que permite decantar experiencias pedagógicas y organizativas relevantes que dan sentido a la labor docente.

La tradición capitalista occidental ha reproducido centenariamente a través de la educación el trabajo individualista; los maestros como actores reproductivos primarios de esa estructura han vuelto cotidiana y cultural esa actitud, que desde luego ha tenido sus logros, sin embargo las expectativas actuales imponen serios virajes en los procesos sociales de los cuales el sector educativo no puede quedar al margen; por el contrario, deberá estar a la vanguardia. A nivel mundial el gran capital está mostrando el éxito que se puede tener si se trabaja en equipo, históricamente la cultura precolombina ha heredado “la minga” como un mecanismo de trabajo comunitario basado en la solidaridad y la cooperación y donde cada quien hace lo mejor de lo que puede. Ahora bien los alumnos – investigadores son

conscientes de que los maestros deberían echar mano de la posibilidad de resignificar la labor educativa, reflexionando el quehacer, criticando el statu-quo, internalizando nuevas posibilidades, creyendo en la gente; a fin de construir estrategias colectivas novedosas de trabajo en las instituciones.

Los hallazgos del presente trabajo pueden convertirse en un marco de referencia inicial para la discusión como perspectiva a comprender la dinámica intra e ínter subjetiva que se mueve en los equipos de trabajo docente y así abrir las posibilidades de cobijar esta estrategia.

En general, las personas comprometidas con la tarea educativa deberían enterarse que los maestros que trabajan en equipo son demócratas por excelencia, se exponen a la crítica y son capaces de criticar con altura, generan confianza en sí mismos y en los demás y con su ejemplo influyen en las otras personas, su motivación y compromiso está orientado por la visión, sentido humano, social, político e ideológico emancipatorio y por un interés colectivo guiado por un acertado liderazgo. Precisamente el carácter cooperativo, participativo, persistente de sus integrantes, complementado por una beta significativa de afectividad, les permite interaccionar satisfactoriamente para trabajar en equipo y entrar a esforzarse por plasmar en la realidad todo aquello que han soñado.

En efecto, un estudio de éstas características puede contribuir a sentar pautas primordiales para organizar equipos de trabajo docente en las instituciones educativas de Pasto. Esta estrategia coadyuva para mejorar la calidad de la educación en el municipio, sin embargo, el interés podría ir más allá, promoviendo el análisis de ésta manera de trabajar para complementarla y formular una propuesta de operatividad en el ámbito gremial (SIMANA), pedagógico (CEID – Pasto), institucionales (redes educativas del municipio, en universidades, cursos de profesionalización para maestros)

## **2. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA PROBLEMÁTICA**

A la luz de la praxis pedagógica de los investigadores al servicio del magisterio, podría establecerse que la manera tradicional como los docentes adelantan su quehacer pedagógico está basado en prácticas culturales adquiridas tanto en la formación inicial como en sus estudios de pregrado. En el ámbito de la labor docente de los establecimientos educativos de San Juan de Pasto se pueden captar tres tendencias de trabajo: trabajo individualista, trabajo en grupo y trabajo en equipo; es muy probable que la primera tendencia sea la mayoritaria, esto es, un quehacer de marcado carácter individualista, con escasos escenarios de socialización de su práctica, poco reflexivo y pobre en estrategias creativas que entren a resignificar y dar sentido a la labor docente.

En la segunda opción, el reunirse en grupo cada vez con más frecuencia a discutir algunos temas metodológicos, didácticos y pedagógicos, es una actitud que toma fuerza sin embargo, no parece tener muy claro el grado de compromiso que allí se asume, porque después de la reunión es muy probable que el objetivo para lo cual se convocó se deshaga y se vuelva a abordar la actitud individualista.

El trabajar en equipo en este municipio es cosa de unos pocos, asumiendo que algunos de ellos (si bien su auto denominación y voluntariedad de ser equipo) no han tenido renombre ni han alcanzado el éxito deseado, entendido éste, como el logro de realizaciones que trascienden positivamente en la vida del contexto social en el que se desenvuelven; de esto se puede inferir que no es suficiente asumir el calificativo de equipo a veces publicitario, pues sólo esa fachada, no basta para alcanzar los propósitos que logran los equipos consolidados.

Ahora bien, existen otros equipos en algunas instituciones del municipio de San Juan de Pasto con experiencias significativas de trabajo docente los cuales, en la mayoría de los casos han entrado a dinamizar: el estudio, el análisis, la reflexión y la socialización de las prácticas pedagógicas de sus miembros. Sin embargo, poco se sabe o por lo menos sus integrantes no han sistematizado las intimidades de tipo interactivo, que den una idea de cómo surgen se consolidan y se mantienen los equipos de docentes a lo largo del tiempo.

Mientras no haya aproximaciones hacia la comprensión de esas intimidades de los equipos docentes, es poco probable que aquellas experiencias de trabajo en equipo se puedan reproducir favorablemente en otras instituciones como una propuesta innovadora en el objetivo de mejorar la



calidad de la educación de los pastusos; por otra parte la comprensión de esas interacciones permitiría abordar con más elementos de juicio la discusión sobre otra manera diferente de la tradicional de darle sentido a la labor educativa.

Los anteriores planteamientos y el análisis de la problemática antes mencionada llevó a los alumnos investigadores a formular un interrogante:

**“¿Cómo emergen, funcionan y se mantienen desde la historia y la lógica las interacciones que subyacen en la estructura de los equipos para tener éxito?**



### **3. PREGUNTAS DE ESTUDIO**

- ¿Cómo emergen entre los maestros las primeras interacciones significativas con miras a conformar un equipo de trabajo docente?
- ¿Cómo funcionan las interacciones que construyen los maestros en la dinámica interna de los equipos docentes?
- ¿Cómo los maestros mantienen y proyectan en el tiempo las interacciones que viabilicen los equipos docentes?
- ¿Cómo las interacciones que construyen los maestros al interior de los equipos de trabajo docente le confieren sentido a la labor educativa?

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Comprender el nivel de significación que los docentes le confieren al estructurar equipos docentes desde la lógica y la historia de las interacciones que subyacen en el proceso de su conformación.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Interpretar las interacciones significativas que los maestros construyen para conformar un equipo de trabajo docente.
- Comprender cómo los maestros le dan sentido al funcionamiento de las interacciones que construyen en la dinámica interna de los equipos docentes.
- Explicar cómo los maestros le dan significancia al mantenimiento y a la proyección en el tiempo de las interacciones que viabilizan los equipos docentes

- Interpretar cómo los maestros al interior de los equipos de trabajo docente, le confieren sentido a la labor educativa a través de las interacciones que establecen entre ellos.

## **5. LAS INTERACCIONES DOCENTES COMO PRAXIS PEDAGÓGICA.**

### **5.1 COMPRENDIENDO LA PERSONALIDAD DE EQUIPO**

A continuación se comentan de manera detallada los pormenores de la investigación realizada durante los años 98 al 2.001. Se trata de examinar para develar y comprender la estructura de los equipos de trabajo docente desde la lógica y la historia de las interacciones(entre los integrantes) que subyacen al interior de estos durante el proceso de gestación, desarrollo y maduración de los mismos, en algunos establecimientos del municipio de San Juan de Pasto, de cómo llegan a adoptar diferentes estrategias que permiten generar cultura de trabajo en equipo y comprender las consecuencias que se derivan de estas prácticas.

Durante el estudio, los alumnos- investigadores asumieron una postura interaccionista, la cual llevó a plantear el principal objetivo que fue: analizar, comprender el movimiento y el juego que se genera a todo nivel en las interacciones que cohabitan en la cotidianidad del trabajo de equipo, desde la gestación hasta la obtención de logros; comprender la lógica de estas interacciones y sus efectos en la construcción de sentido de la labor pedagógica.

En este sentido la perspectiva investigativa seleccionada va más allá de considerar las interacciones como eje central, a resaltar la trascendencia de los maestros y las vivencias que son motivadas por ellos y que las colocan en función del equipo para el logro de los objetivos a lo largo del tiempo que sea necesario.

Uno de los temas centrales dentro de la Sociología actual es la caracterización del trabajo que llevan a cabo los docentes de algunas instituciones, cuya labor docente está impregnada por desgracia de un sentido individualista, poco cohesionado, carente de interacciones profesionales enriquecedoras, alejado de la realidad y de toda perspectiva cercana de trabajar en colectivo.

De allí nace la importancia de develar y comprender las interacciones responsables de los vínculos estructurales entre los integrantes y la cohesión del equipo docente como alternativa de desempeño pedagógico.

El municipio de San Juan de Pasto, se encuentra inmerso en los últimos años en un proceso de reedificación de sus instituciones educativas, impulsado como macroproyecto a partir de la Secretaría de Educación Municipal, cuyo objetivo es el mejoramiento de la calidad de la educación, la ampliación de la cobertura y la oportunidad de brindar una educación con

calidez y humanismo; factor éste de trascendencia, que brindó la oportunidad de acercarse a varios de los procesos de trabajo en equipo donde están involucradas algunas instituciones con los docentes.

En este capítulo se presenta la metodología utilizada en la investigación, cuyo interés era describir la ruta que se siguió para entretelar las experiencias de los actores, fundamentada a la luz de la teoría y arropada en la sensibilización teórica de los alumnos investigadores.

## **5.2 UNA MIRADA RETROSPECTIVA**

**5.2.1 Transitar los senderos forjados por otros.** Revisadas las investigaciones que en el ámbito latinoamericano se han realizado sobre la problemática docente y más concretamente sobre las distintas maneras como los docentes desempeñan su labor, se encuentra que un sinnúmero de investigaciones tienen centrado el interés en la manera como asumen la responsabilidad y las estrategias de trabajo para dotar de autonomía y decisión su quehacer docente, evidenciándose un marcado interés por establecer experiencias significativas de trabajo colectivo, cooperado, de grupo, que en resumen, pueden denominarse utilizando un término genérico: “trabajo en equipo docente”. Sin embargo no se encuentran referencias puntuales que ayuden a focalizar el tema en concreto de las



interacciones que se suceden al interior de los equipos de trabajo docente; no obstante se encuentran en los centros de investigación de las diferentes universidades trabajos que desarrollan ciertos aspectos relevantes de los colectivos que han brindado luces para fortalecer el presente estudio, de las cuales se destacan las siguientes:

Verónica Vega profesora chilena, en su trabajo titulado "Tendencias Institucionales del Trabajo Docente", presenta elementos para reflexionar acerca del trabajo docente a partir de algunos registros de lo cotidiano. Se incluyen tres registros sobre "Un día de trabajo docente" realizado por maestros chilenos, en el marco de un taller de investigación docente. En su investigación, señala diversas dimensiones del trabajo docente al tiempo que ilustra las diversas opciones político-culturales que se ponen en juego en cada una de ellas. Aquí, se plantea la pregunta del cambio del trabajo docente tomando en consideración que éste se sostiene por pautas político-culturales. Si bien en ellas concurren diversas tendencias y condicionamientos histórico-culturales, se postula la necesidad de que sean objeto de una consideración específica para pensar un cambio en el cual los propios maestros sean protagonistas.

Parece ser que si bien los maestros en pocas ocasiones se embarcan en proyectos de investigación docente, esta acción conciente se contempla

como posibilidad de cambio de actitud hacia su quehacer, así lo plantea, Rodrigo Vera (1998) en su trabajo de investigación titulado “Metodologías de Investigación docente - La Investigación Protagónica”, realizado en Chile, se reconoce la importancia de la investigación protagónica como una de las metodologías de investigación docente destinadas a apoyar el trabajo de los Talleres de Educación Democrática. Este método está orientado a potenciar el sentido común y la capacidad de reflexión de los docentes sobre sus propias experiencias.

Esta experiencia, ha procurado rescatar la lógica de conocimiento de los propios docentes al invitarlos a reflexionar críticamente sobre los marcos de referencia desde los cuales operan. Durante los talleres, un equipo de coordinación e investigación apoyaba al grupo para conceptualizar los criterios de conocimiento que utilizaban, ya sea para que los asumiera explícitamente o para reconocer posibles obstáculos al proceso de reflexión. De esta manera, se elaboró una metodología de investigación docente especialmente destinada a apoyar la reflexión crítica de las prácticas pedagógicas, interrogándose por la subjetividad comprometida en ellas por el propio actor.

Otra experiencia en que los maestros se comprometen a trabajar colectivamente es a nivel de especialidad, en una área del conocimiento

esto lo han investigado los docentes nicaragüenses: Escobar D'trinidad, Luz Amanda Espino y Otros en su trabajo titulado "Algunas Consideraciones Acerca Del Trabajo Colectivo De Los Docentes En El Área De Ciencias Naturales Del Ciclo Básico En Los Institutos De La Zona 6, Managua". Donde se aborda el tema de la problemática educativa, sobre la importancia del buen funcionamiento de los colectivos docentes en la asignatura de ciencias naturales. El trabajo aunque representa un aporte encaminado a superar el quehacer de los colectivos docentes, evidencia algunas limitaciones por cuanto se basa en la situación que presentan únicamente cuatro centros de la zona 6 de Managua, sin embargo el colectivo de autores logró conocer la situación real de los colectivos docentes, lo que a su vez les permitió elaborar conclusiones y recomendaciones que puedan aplicarse a fin de mejorar la situación que presentan los colectivos.

Existe una experiencia de trabajo en equipo que no se circunscribe al campo educativo que hace un interesante aporte a los jóvenes cuyo título es "El Trabajo De Equipos- Temas De Mayor Y Menor Interés Para Los Jóvenes De Hoy (Mini-Taller)" realizado por Bianchi De Lima, Ligia. En esta investigación y por medio de trabajos prácticos por grupos se llegó a definir un equipo de trabajo como aquel en que todos los miembros interaccionan en forma directa y están conscientes de la existencia del equipo y su pertenencia a él.

Se establecieron 8 principios que pueden servir de guía para aprender a trabajar en equipo: el ambiente físico, adecuadamente dispuesto para la cooperación; la confianza mutua, el liderazgo distribuido entre todos los miembros del equipo, claridad en la formulación del objetivo, flexibilidad para adaptarse a nuevas necesidades respetando la planificación, consenso, comprensión del proceso y evaluación continua. El ejercicio posterior se realizó configurando al azar 5 equipos de jóvenes y uno de docentes quienes elaboraron listas de los temas que se consideraban de mayor y de menor interés para los jóvenes de hoy.

Otro trabajo encontrado es “Talleres De Educación Popular (TEP) Un Estudio De Caso”, de Zuleta, Jorge y Rojas, Gonzalo quienes presentan un informe sobre los marcos metodológicos de la investigación y los resultados referidos a una de las experiencias analizadas: los Talleres de Educación Popular (TEP).

Sustentan que los espacios que se generan en los TEP dan la posibilidad de participar activamente, valorándolos en términos de contención de inquietudes de los participantes y de la protección que brinda para reflexionar y ensayar distintos roles. La discusión de contenidos, si bien es valorada, no pasa de ser una herramienta útil para generar relaciones

interpersonales. Los participantes hablan más de cómo se trabaja que acerca de qué se trabaja. En esto aparece el rol de coordinador, como facilitador de los procesos.

En el trabajo con grupos grandes se valora la división en núcleos. El rol de los coordinadores es aceptado, no visto como externo; su accionar es modelo para los participantes, están atentos a lo que éstos hacen.

Otro aporte a la investigación es el trabajo encontrado con el título "De La Insularidad De Las Innovaciones A Las Redes Pedagógicas" cuyo autor es Martínez Boom, Alberto; Unda Bernal, María del Pilar, 1997. En esta investigación se plantea que la innovación está ligada a la práctica pedagógica del docente y que lo compromete como un sujeto de saber que interrelaciona conocimiento, estética, lenguaje y ética en su cotidianidad. Propone las redes de maestros como una posibilidad de intercambio de prácticas y saberes entre pares ya que la ausencia de jerarquías permite avanzar en la producción de saber pedagógico.

La investigación se desarrolla con base en la reflexión de una serie de preguntas: La primera está relacionada con el surgimiento de las primeras innovaciones educativas en Colombia que los autores identifican como la expresión de la crítica de algunos sectores de maestros contra un diseño instruccional rígido que intentaba conectarlo únicamente con el logro de

objetivos, desconectándolo en toda complejidad del proceso pedagógico. Es un distanciamiento de la rutina y un rompimiento con los esquemas que atan su trabajo.

La segunda está relacionada con los criterios que permiten diferenciar las innovaciones: su ámbito de aplicación, sus efectos, entre otros. En la Travesía de las innovaciones se señala, inicialmente el Movimiento Pedagógico como dinamizador de estos cambios. Después se señala la aparición de un Movimiento de Grupos de Maestros (Ubaté - Caldas - Guaviare – Aipe - La Asociación Distrital de Educadores) que abogan por innovaciones más significativas. Un tercer momento, apoyado por instituciones universitarias, ONG y facilitadas por la Ley General de Educación que propician algunos procesos de innovación asociados al Proyecto Educativo Institucional -PEI-. Finalmente se señala el papel de las Redes Pedagógicas como facilitador de los procesos de innovación educativa.

Los hallazgos de esta investigación se refieren a que los procesos de innovación no pueden uniformarse, se debe abrir, proponer y conectar circuitos abiertos dirigidos a la producción de lo múltiple, lo diverso y lo polimorfo. Los colectivos de maestros serían comunidades de saber pedagógico que abordan su experiencia como objeto de narración pero

también como proceso de producción de conocimiento, experimentación, ensayo, escritura y conceptualización pedagógica.

Otra investigación referente a la conformación de redes educativas es el trabajo realizado por el Proyecto Red de Ciencias, de la ciudad de Bogotá, bajo el título de "Los Maestros Experimentan Para Enseñar Mejor". Investigación financiada por el Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico -IDEP-, en la cual se recogen las experiencias alcanzadas por la Red de Ciencias Naturales de la localidad once de Suba.

Resalta el liderazgo de un grupo de docentes de educación básica y media, quienes se manifiestan inquietos ante la forma de la enseñanza de las ciencias. El proyecto ha sido apoyado académicamente por el Comité Académico Local, el CADEL, las directivas de instituciones escolares y la RED-CEE de la Universidad Pedagógica Nacional, tanto a nivel académico como en lo referente a la logística y administración. Seguidamente presenta la dinámica de los encuentros mensuales que se llevan a cabo en el proyecto contando con docentes de ciencias, los cuales han permitido reconocerse así mismos y reconocer al otro como sujeto de saber.

Las conclusiones a las que llegaron se refieren a que consolidar la comunidad académica de maestros de ciencias naturales es una aventura

en donde se pone de manifiesto que el maestro es un sujeto del saber y como tal, contribuye a incrementar la calidad educativa. Ser sujeto quiere decir ponerse en un lugar protagónico de su propio mundo para tratar y tratarse a sí mismo. La Red pretende ser un espacio de confrontación con pares y expertos que permitan la reconstrucción de la enseñanza de las ciencias. Los colectivos de maestros quieren hacerse partícipes de un compromiso social, y sentar una postura política frente a diversos aspectos de su rol como agente cultural.

Con el título “Factores De Malestar En Docentes Del Ciclo Básico Que Inciden En Una Labor Integrada”. Realizada por Rossi, Jorge en Montevideo Uruguay, Investigación cualitativa con enfoque fenomenográfico, tiene por objetivo identificar los motivos del malestar docente que inciden en el trabajo en equipo en dos liceos privados de enseñanza media en Montevideo.

Los objetivos específicos propuestos en el trabajo fueron: determinar y reconocer factores de frustración, tensión o malestar docente que impiden el trabajo integrado; reconocer aquellos factores que puedan incidir positivamente en el trabajo integrado; ideas para optimizar el trabajo integrado.



Se obtuvieron tres categorías: Un grupo de docentes considera que los factores que retrasan una labor integrada son institucionales, otros los ubican en el entorno social del docente y otros en problemas de cohesión grupal por diversas razones. Esto permite concluir que este estilo de trabajo necesita de una implementación holística, con bases previas y pasos graduales en el desarrollo del grupo.

Jacqueline Gysling adelantó una investigación titulada “El Perfeccionamiento Docente Visto en el Contexto de la Formación de Profesores” en Santiago (Chile) 1993. Destaca a la vez la concepción continua y la diferenciación entre formación y perfeccionamiento, deduciendo líneas de acción, señala la necesidad de realizar actividades que enfoquen diferentes aspectos de metodologías: trabajo en equipo; sistematización de experiencias; interpretación de la realidad sociocultural.

Una investigación que recoge las enseñanzas sobre las características de una institución de calidad, es la realizada por González Vargas, Henry bajo el título de "Las Siete Características De Una Institución De Calidad". Se refiere a aquellos rasgos encontrados en las instituciones que se hicieron acreedoras al galardón “Santa fé de Bogotá a La Gestión Escolar 1997” y que responde a la pregunta sobre cómo se comporta una institución para lograr resultados de calidad.

Las conclusiones de la investigación se resumen así:

1) Metas claras: Los esfuerzos en la educación son eficaces cuando apuntan a un horizonte preciso y definido en el tiempo. Una meta se define por tres elementos básicos: objetivo a alcanzar, valor asignado a dicho objetivo y plazo en el que se desea conseguir. 2) Valores compartidos: Cuando existen valores internalizados por todos, se logra un ambiente de trabajo propicio para que surjan otros proyectos y para que haya discusión, trabajo cooperativo, autocrítica y autocontrol, ganando así en cohesión e identidad institucional. 3) Capacidad de aprendizaje: es la capacidad de sistematizar los métodos y estrategias de trabajo exitosos, difundiendo los conocimientos logrados, estandarizándolos y conservándolos a disposición de todos, así se logra una organización inteligente, una organización que aprende. También es la capacidad de aprender del entorno, de mantenerse actualizada y comunicada con sus pares y con otras entidades aún no afines. 4) Liderazgo visible del rector: Es la presencia propositiva del rector y, en general, de las directivas de la institución, concentradas en imprimir visión y mantener el consenso, en lugar de andar supervisando y amonestando. 5) Trabajo en equipo: Con pocas reuniones, pero efectivas; canales ágiles de comunicación, atmósfera de colaboración y no de competencia, y confianza de las directivas en sus dirigidos. 6) Capacitación continua y pertinente: La cual depende de la claridad del horizonte y de la

visión nítida acerca de las metas académicas. 7) Evaluación y medición: Es el diseño de instrumentos para la recolección continua de información que permite hacer evaluaciones periódicas y comunicarse con base en datos ciertos. En este aspecto se encontraron los menores avances en la mayoría de instituciones. No existe cultura de la medición.

### **5.2.2 ASIMILANDO EXPERIENCIAS**

La reflexión sobre la importancia de investigar las interacciones que se desarrollan al interior de los equipos de trabajo docente, se realizó en el marco de los estudios de la MAESTRÍA EN PEDAGOGÍAS ACTIVAS, CONSTRUCTIVISMO Y DESARROLLO HUMANO, a través de un proceso que se inició con los debates y análisis del quehacer pedagógico, motivados por la constante crítica y reflexión que de ésta temática se realizaban en los diferentes seminarios, trayendo como consecuencia la interiorización del análisis aplicado a la praxis profesional y a las respectivas instituciones donde laboran los investigadores.

Este ejercicio dio fundamento para generar en los alumnos – investigadores la idea investigativa que daría respuesta y explicación a cómo se llevan a cabo las interacciones en las experiencias de trabajo en equipo docente en algunas de las instituciones del municipio de Pasto y comprender cómo han

logrado superar la tendencia de trabajar en forma dispersa, unidisciplinar, atomizada, que tradicionalmente ha caracterizado el trabajo docente.

En este caso, se trata de estudiar experiencias significativas de trabajo en equipo docente focalizado en cuatro grupos principales ubicados en diferentes instituciones educativas de Pasto como: La Ciudadela Educativa de los barrios surorientales, Colegio El Chambú, Colegio Departamental Nocturno Jorge Giraldo Restrepo, Comisión negociadora de los docentes Departamentales para el proyecto de asimilación al situado fiscal.

Por lo tanto, se explorará la lógica y la historia de las interacciones que subyacen en la racionalidad del trabajo en equipo docente – entendida desde el punto de vista de los integrantes de los equipos – con el fin de aportar información válida que eventualmente sirva como propuesta innovadora para el quehacer educativo.

Hay que reseñar que al interior del movimiento pedagógico colombiano han existido diversas experiencias significativas de constituir equipos de trabajo docente, donde la iniciativa ha sido jalonada en principio por políticas educativas del Ministerio de Educación Nacional, en donde se han comprometido docentes inquietos que han demostrado interés en integrar estos colectivos de trabajo.

Estas experiencias generalmente buscan en las regiones un comité directivo, el cual es el encargado entre otras cosas, de hacer la convocatoria a través de mecanismos institucionales como pueden ser las secretarías de educación regionales.

Entre las experiencias más recientes en este sentido, se puede destacar el proyecto “**Expedición Pedagógica**”, liderado por la Universidad Pedagógica Nacional, donde en cada región se han constituido equipos de trabajo con los docentes dispuestos a realizar un viaje a través de rutas e itinerarios previamente trazados, contenidos en la bitácora de viaje, un recorrido, un encuentro, un reconocimiento dialógico entre tradiciones culturales, saberes pedagógicos y prácticas educativas.

Ella busca explorar, reconocer y potenciar la riqueza y diversidad de los modos de hacer escuela, ser maestro y construir comunidad educativa mediante una movilización nacional que tiene como actores principales a los maestros y que se realizará a través de encuentros por las escuelas, de las ciudades y pueblos de Colombia. “La expedición pedagógica nacional identificará, explorará y pondrá en contacto las diversas formas organizativas de maestros existentes en el país, las cuales, más allá de sus diferencias y especificidades se han convertido en la actualidad en puntos

de referencias importantes para continuar avanzando en la conformación de comunidades de saber pedagógico en el país”.<sup>1</sup>

Otro proyecto investigativo que involucró la constitución de equipos de trabajo docente en el ámbito nacional fue el “**Proyecto Pléyade**”, que logró entre los miembros de las comunidades educativas excitar la imaginación, tratando de fabricar una ilusión común, una imagen de escuela en la cual quepa el mundo maravilloso de los niños, los jóvenes y los adultos.

Este fue un proyecto que centró la atención de Colombia en las escuelas, logrando que todos los ciudadanos se sientan responsables de su desarrollo; implicó crear una utopía que fue comprendida y compartida tanto por niños como por niñas de todas las edades y lugares del país, como por los grupos de adultos que los acompañaron en su aventura de descubrir el mundo. “A partir del año de 1.998 se inició la larga travesía por la realidad y la imaginación de las escuelas colombianas. Para sacar adelante este proceso fue necesario conformar grupos, constituir equipos, desafiar la gravedad de la costumbre, inventar instrumentos, indagar rutas en el tiempo...”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Universidad Pedagógica Nacional. Proyecto Expedición Pedagógica. Bogotá: 1999. pp. 3 – 5.

<sup>2</sup> Ministerio de Educación Nacional, FES y otras instituciones. El largo y sorprendente viaje de las pléyades. Bogotá: Ed. Centro de publicaciones FES – FRB. 1998. pp. 3 - 4

Por su parte el “**Proyecto Atlántida**” impulsado por la fundación FES y COLCIENCIAS en el año de 1.995 conformó equipos de trabajo para adelantar un proceso investigativo que indagó la visión y la óptica que los adolescentes de educación secundaria tenían sobre su escuela, su cultura, su forma de asumir la vida y el concepto que les merecía la propuesta adulta de sociedad.

Los investigadores de Atlántida plantearon como una necesidad urgente que la escuela asumiera una posición de “negociación cultural”, que implicaba un aprendizaje mutuo y un intento de construcción conjunta de significados entre maestros y jóvenes. “Esto planteó una concepción diferente de la escuela; de alguna manera el proyecto Atlántida mostró caminos para llevar a la práctica esta concepción al proveer el trabajo conjunto de profesores y estudiantes universitarios en diferentes disciplinas, maestros de secundaria y adolescentes.”<sup>3</sup>

La virtud de estos trabajos fue la de brindar evidencias significativas de que es posible construir procesos de trabajo en equipo al interior del magisterio y aportar conocimiento a la construcción de la realidad educativa colombiana.

---

<sup>3</sup> Fundación FES – COLCIENCIAS. Proyecto Atlántida. Adolescencia y escuela. Informe final. Bogotá: Ed. Impresión mundo digital, 1995. pp. 14 – 17.

Esto fue posible porque existió respaldo y seriedad en la propuesta, generada por entidades estatales y privadas como el MEN, COLCIENCIAS, la fundación FES, la Universidad Pedagógica Nacional, entre otras, sin embargo, y a pesar de ello, su principal limitación es la de brindar escasa información pertinente que indicara cómo se llevan a cabo las interacciones de sus miembros para conformar, desarrollar y consolidar estos equipos de trabajo docentes.

La reflexión, el análisis y la crítica de experiencias de conformación de equipos a nivel institucional, de reedificación a nivel municipal y la interiorización de la problemática del quehacer docente surgida a través de la maestría, fueron las razones fundamentales que llevaron a abordar el estudio de las interacciones que se presentan al interior de los equipos de trabajo docentes en las instituciones educativas.

### **5.3 UNA MIRADA DESDE LOS TEÓRICOS**



**Primer día:** En el principio era la energía y la materia y el espíritu, flotaban sobre la tierra.

**Segundo día:** Vio todo lo que tenía a su alrededor .....y vio que era bueno.

**Tercer día:** Separó las cosas de los hombres ... y ... a las cosas las llamó ...sol, luna y al hombre lo llamó tú.

**Cuarto día:** Construyó un "puente" para comunicarse con el tú y le llamó *LENGUAJE*.

**Quinto día:** Se vio rodeado de personas y así mismo se llamó "yo" y a los otros "sociedad".

**Sexto día:** Viendo que era libre creó la opción y a la aceptación la llamó Sí y al rechazo lo llamó No

**Séptimo día :** Satisfecho de haberse *COMUNICADO...*

Descansó!!

Paulo Freire

La intención del presente apartado no es hacer una recapitulación exhaustiva, del proyecto de Habermas, que es erudito, vasto, complejo, como tampoco se pretende dar cuenta crítica del mismo en estas modestas líneas. Sin embargo, por ser tan compacto y conocido, ofrece la posibilidad de plantear, a partir de él, algunas cuestiones relacionadas con ésta investigación.

Dado que las características de la comunicación que se da al interior de los equipos de docentes son ante todo intersubjetivas, la teoría de la acción comunicativa de Habermas brinda un espacio de reflexión y análisis para comprender el proceso comunicativo que se construye en las diferentes etapas de consolidación de equipos de trabajo de docentes.

Por tanto se considera que dentro de la cotidianidad de un equipo de trabajo de docentes se vivencian de esta teoría algunos conceptos básicos que propone tales como concepto de mundo de la vida, logro de consensos o acuerdos, pretensiones de validez.

Todas y cada una de las etapas por las que atraviesa la consolidación de interacciones significativas de trabajo en equipo, se entrelazan en procesos comunicativos por parte de los docentes que contribuyen a crear ambientes circunscritos en una democracia dialógica. En tal sentido Habermas afirma que la validez del juicio se obtiene a través del consenso construido mediante la comunicación producida por argumentos racionales. De este modo descarta la posibilidad de aceptar como legítimos aquellos consensos limitados a lo que opina la mayoría, la cantidad no da certeza, la mayoría puede equivocarse, propone lo que él llama consenso dialógico-argumentativo, que tiene características especiales que deben ser respetadas para asegurar la validez del acuerdo alcanzado.

Los participantes en un equipo de trabajo de docentes cimentan su entendimiento a través del lenguaje como medio para entramar sus diferentes concepciones y sentimientos acerca de la manera como todos y cada uno de ellos conciben la realidad. En tal sentido, los miembros de un equipo de trabajo de docentes comunican sus diferentes modos de interpretar el mundo.

Si el entendimiento se realiza a través del lenguaje, de ahí que sea tan relevante el mismo. El lenguaje “media” entre los sujetos, vincula a los individuos de manera *ínter subjetiva*, es aquí donde la interacción simbólica mediada y la intersubjetividad se configuran en dos dimensiones básicas de la **acción comunicativa** con vistas al entendimiento y el intercambio. Habermas advierte: "En ese proceso de entendimiento los sujetos, al actuar comunicativamente, se mueven en el lenguaje natural, se sirven de interpretaciones transmitidas culturalmente y hacen referencia simultáneamente a algo en el mundo objetivo, en el mundo social que comparten y cada uno a algo en su propio mundo subjetivo." (Habermas, 1987, v.1 p.499-500).

En tal sentido, se cree que la conformación de equipos de trabajo de docentes se configuran a través de la **acción comunicativa**, por cuanto todo juicio que se establezca como resultado de su dinámica es el fruto de la intersubjetividad, Habermas resalta entonces, que la acción comunicativa se refiere a la "interacción de al menos dos sujetos capaces de lenguaje y acción, que establecen una relación interpersonal".(Habermas, Teoría de la acción comunicativa. Vol 1. México: 1987, p.124).

Adicionalmente, la **Acción comunicativa** orienta a los miembros de un equipo de trabajo de docentes; esto se presenta cuando los actores interaccionan en un proceso de entendimiento sobre metas comunes y compartidas, concibiendo para

ello, el entendimiento como un acuerdo sobre alguna afirmación, por lo que los docentes no se mueven por intereses personales o el propio éxito sino por la interacción y la comunicación.

A partir de lo anterior, dentro de la dinámica de un equipo de trabajo de docentes no hay cabida para actos que entrañen una tergiversación de los roles que previamente se han establecido y que permiten actuar dentro de unos parámetros democráticos; estos actos como la manipulación, la conquista, el engaño, son vistos extraños a la naturaleza del equipo, es lo que Habermas denomina “estructuras de comunicación distorsionadas”(Teoría de la acción comunicativa” Vol.1, Taurus, México: 1987. pp.136-142.)

Todas las interacciones que se construyen al interior de un equipo de trabajo de docentes se llevan a cabo en el devenir de su vida cotidiana, constituyéndose en el sustrato donde el equipo se desenvuelve , en él se vivencia la comprensión entre sus miembros, lo que conforma uno de los conceptos básicos donde se desarrolla la acción comunicativa, al que Habermas denomina el *Mundo De La Vida* “él constituye el horizonte cognitivo y marco fundamental, es desde él, de donde el individuo accede a los distintos ámbitos de la realidad; es el marco y lugar donde se realiza la acción comunicativa: el subsuelo vital de la realidad personal en el que

habitamos. El resto de mundos, objetivo, social y subjetivo son parte de él, que los cubre y abarca todos, como horizonte último de la vida.” (Véase Habermas, Jürgen. Op. Cit. Pp. 99-109).

Al comprometerse en la adopción de ciertas normas que regirán el devenir del comportamiento del equipo, los miembros de éste, entran a condicionar el proceso de la comunicación en general, esto es una característica propia de su cotidianidad, o sea del mundo de la vida; pero es a través de dichas normas como se puede aspirar a establecer un consenso racional, el cual va a permitir que todos los miembros lleguen a conocer la naturaleza de dichas normas llamadas pretensiones de validez, puesto que es en el discurso donde se puede cuestionar si se cumplen o no dichas pretensiones, en tal sentido Habermas refiere: “Los discursos ayudan a comprobar las pretensiones de veracidad de las opciones (y de las normas) que el hablante ha dejado de percibir como evidentes. En el discurso, la <Fuerza> del argumento es la única compulsión admisible, mientras que el único motivo admisible es la búsqueda de la verdad en cooperación [...] El producto del discurso [...] consiste en la admisión o el rechazo de los postulados problematizados.

El discurso no produce otra cosa que argumentos. (J.Habermas. <A postscript to Knowledge and Human interest> en philosophy of the social Science, 1973, Vol. 3 ,p. 168). Las pretensiones de validez se relacionan con las tres realidades que

en una emisión se vinculan con la oración: la realidad externa u objetiva, la realidad interna o subjetiva y la realidad normativa o intersubjetiva. Cuando hay un reconocimiento de las pretensiones de validez, se ha logrado un acuerdo intersubjetivo. Se cumple así el objetivo de la acción comunicativa, que se orienta al entendimiento mutuo.

Cuando dentro de un equipo de trabajo de docentes, sus miembros actúan lingüísticamente (hablan con otros), con miras a entenderse con otros, se pueden encontrar las siguientes pretensiones de validez: **inteligibilidad, verdad, veracidad y rectitud**. Inteligibilidad porque el hablante ha de elegir una expresión inteligible para que hablante y oyente pueden entenderse entre sí; verdad porque el hablante ha de tener la intención de comunicar algo, un contenido verdadero para que el oyente puede compartir el saber con el hablante; veracidad porque el hablante tiene que querer expresar sus intenciones de forma veraz para que el oyente pueda creer en lo que el hablante dice y rectitud porque el hablante ha de elegir una manifestación correcta en cuanto a normas y valores vigentes, de suerte que ambos hablante y oyente, pueden concordar intersubjetivamente.

En definitiva el entendimiento entre los miembros de un equipo de trabajo de docentes, busca un acuerdo que llegue a la comprensión mutua (inteligibilidad) del saber compartido (verdad), de la confianza recíproca (veracidad) y de la

concordancia de unos con otros (rectitud). Un integrante de un equipo de trabajo de docentes ha de hacer entender, decir algo, hacerlo con credibilidad respetando normas comunicativas vigentes.

#### **5.4 RASTREANDO LAS HUELLAS DE LOS SIGNIFICADOS**

La investigación de acuerdo con el enfoque histórico- hermenéutico, está centrada además en el método de la Teoría Fundada, cuyas premisas fundamentales sostienen que:

- “- Los individuos actúan con base en el significado que las situaciones tienen para ellos.
- Los significados de estas situaciones se derivan de la interacción que uno tiene con los otros.
- Los significados se manejan y modifican a través de un proceso interpretativo que la persona emplea a medida que se enfrenta a esta situación.”<sup>4</sup>

Se presentaron dificultades en relación con la interiorización de los anteriores postulados por parte de los alumnos – investigadores, ya que por

---

<sup>4</sup> SCHWARTZ H., JACOBS, J. Citando a Glasser y Strauss en Sociología Cualitativa. Método para la reconstrucción de la realidad. Ed. Trillas. México: 1.984. pp. 35 – 56.

su formación académica en la Licenciatura en Biología, existía un vacío en los conceptos fundamentales de la nueva Sociología que debieron ser colmados en la medida que se pretendía realizar un trabajo diferente a la enseñanza de las Ciencias Naturales. La falencia anterior se superó en parte por la aplicación de la teoría del “interaccionismo simbólico” de donde se nutre la “Teoría Fundada”.

En este sentido se asimiló que los profesores como seres humanos y por su rol, derivan los significados de su profesión de la constante interacción con los demás miembros de la comunidad educativa; que actúan sobre la base de lo que estos significados representan para ellos y que los modifican de acuerdo a la interpretación que hagan al tratar con las cosas que encuentran.

Está claro que con todas las implicaciones del trabajo por hacer, se decide por una investigación de corte cualitativo que pudiera generar un modesto aporte teórico en la cualificación del quehacer pedagógico, sustentado en la propuesta metodológica del muestreo teórico y la comparación constante, conceptos que más adelante por su pertinencia en el análisis de los datos, se entrará a explicar.



Mientras tanto la experiencia docente vivida a lo largo de muchos años por parte de los alumnos-investigadores, hace inferir que la mayoría de los docentes están acostumbrados a trabajar individualmente, esa fue la otra situación que llamó la atención para plantear una propuesta investigativa diferente, es decir, analizar como se llevan a cabo los procesos de trabajo docente en equipo, de lo cual había que decidirse por alguno de sus aspectos, finalmente se decidió por: Las interacciones del trabajo en equipo docente que en últimas son las que estructuran, dinamizan y ponen en funcionamiento a los equipos. Se partió de la idea inicial que trabajar en equipo genera espacios y procesos pedagógicos valiosos para las instituciones educativas; por lo tanto, es prioridad en esta investigación el develar cómo funcionan las interacciones al interior de estos equipos.

En consecuencia, se optó por una técnica de recolección de la información que se centra justamente en “el punto de vista de los actores involucrados en sus propias explicaciones, en sus propias maneras de ver, nombrar y atribuir sentido a la realidad que los rodea.”<sup>5</sup> En cuanto a la metodología del análisis de esta información se hará referencia cuando se hable de la emergencia y saturación.

---

<sup>5</sup> CASTRO, Roberto y BRONFMAN, Mario. Investigación cualitativa en salud y reproducción. El caso de Oquituco. Módulo de Investigación cualitativa. Teoría Fundada. Manizales: CINDE. 1988. pp.53 – 66.

Precisamente una de las etapas preliminares más sensibles al inicio de este viaje investigativo era la de poder seleccionar los informantes, ya que ellos debían llenar unos requisitos básicos que garantizaran idoneidad y pertinencia en la información que iban a proporcionar.

La idea inicial era estudiar el trabajo en equipo en la “Red Gemanarca” del municipio de Pasto y en el Colegio Simón Álvarez del municipio de Samaniego. Se realizó una primera fase de entrevistas, a profesores con mucha experiencia laboral, de los cuales se esperaba que hubiesen tenido alguna fase de trabajo en equipo, los primeros descubrimientos en el análisis de la información fueron reveladores sobre las características del trabajo individualista que desarrollaban cotidianamente en sus instituciones, pero no aportaron para la estructuración del trabajo, más dieron luces sobre la orientación final de la investigación.

La verdad es que, la fase descriptiva del análisis de la anterior información pronto evidenció, que si bien era enriquecedora y mostraba muchas de las características de cómo los docentes asumen la labor cotidiana, no reflejaba la información pertinente y relevante sobre las experiencias de trabajo en equipo docente. Sumado a esto, las recomendaciones del evaluador

externo de esta investigación, reforzaron la idea de buscar maestros con experiencia y testimonio de haber estado o de estar trabajando en equipo.

Sin embargo esta fase fue de gran utilidad ya que permitió valorar en buen nivel los métodos de acceso a la información, las aptitudes y falencias como entrevistadores y el volumen de datos que una vez retomada la ruta adecuada se debería manejar, lo que se constituyó en una fase de estudio exploratorio.

Después de analizar y obtener unas conclusiones primarias, sobre las experiencias preliminares en la selección de los informantes, se dispuso a realizar la segunda fase de recolección de la información.

Entonces, la investigación entró en una nueva fase donde lo primero fue recordar los orígenes del equipo CEID – SIMANA por los años 1.980, 1982, en donde los responsables de su conformación dieron información para ubicar algunos pioneros de trabajo en equipo. Esto condujo a los demás informantes a través de la técnica “bola de nieve”. La tarea no fue difícil, pues las características de trabajadores en equipo los han ubicado en sitios que les permite seguir **liderando** nuevos procesos (Ciudadela Educativa de los barrios surorientales, Centro de Estudios La Minga, equipo de trabajo del Colegio Departamental Nocturno Jorge Giraldo Restrepo, Comisión

Negociadora del Proceso de Asimilación de los docentes Departamentales), los informantes laboralmente se desempeñan como: rectores, coordinadores académicos, maestros de base.

Es oportuno aclarar que estos compañeros están organizados en equipos de trabajo que dadas sus características pueden ser catalogados como “formales e informales.”<sup>6</sup> Se consideran equipos formales, aquellos conformados por dos o más personas dedicadas a acciones que les asigna la institución a la cual pertenecen, para el logro de un propósito común. El término formal designa una entidad de carácter permanente, con roles organizacionales preescritos; es el caso de los equipos de La Ciudadela de los barrios surorientales y el Centro de Estudios La Minga.

Por otra parte, los equipos informales son aquellos que están integrados por dos o más personas que se ocupan en actividades colectivas voluntarias para un propósito común, las instituciones no reconocen por lo general las acciones del equipo informal; como en el caso del equipo de trabajo del Colegio Departamental Nocturno “Jorge Giraldo Restrepo” y la comisión negociadora del proceso de asimilación de los docentes departamentales.

---

<sup>6</sup> IVANCEVICH, John y Otros. Gestión, Calidad y Competitividad. Barcelona: Ed. Irwin. 1994. pp. 412 – 413.

Ahora bien, no se debe pasar por alto el sentido de colaboración que estos maestros demostraron para acceder a las entrevistas y a las guías de comprobación con grupos focales, que en algunos casos se efectuaron en doble oportunidad; fue motivante su colaboración y consejo, porque ellos como nosotros consideramos que esta investigación podría contribuir a mejorar el quehacer pedagógico en las instituciones de cara a las exigencias de los tiempos modernos.

Como es obvio con las primeras interpretaciones de la información extraída a los maestros entrevistados en ésta segunda fase se evidenció los múltiples sesgos que habría tomado el trabajo si se hubiese seguido el muestreo inicial, puesto que se hubiese focalizado de manera incorrecta la pertinencia de los informantes.

En general el mejor momento para encontrar a los informantes fue en las jornadas de trabajo en sus respectivos establecimientos, se llegó a un acuerdo con ellos de conversar en jornada contraria por la disponibilidad de su tiempo.

Preocupados siempre, de escuchar las experiencias de los que ellos hacen, más que de lo que piensan o hacen y en registrar todo, se les solicitó permiso para utilizar la grabadora (ninguno de opuso); de igual manera se

anotó en hoja frontal algunos detalles particulares de gestos mímicos, énfasis en el tono de voz y demás factores que podrían ser útiles como complemento al analizar la información.

De esta manera, se tuvo la oportunidad de entrevistar primero y desarrollar guías de comprobación posteriormente con rectores, directores, coordinadores académicos y profesores de base; para escuchar las narraciones de experiencias en cada una de las facetas laborales, el interés se centró en los contrastes, se empezó a encontrar pautas comunes y recurrentes, por ejemplo: el rector o director que destaca el aporte que hace el profesor al colegio y a la educación del municipio, el profesor que se ha comprometido con el equipo, el rol que juega el rector como integrante más del equipo, su estilo de liderar, concertar y democratizar las acciones o también el reconocer que muchos docentes se han ido de la institución porque no compartían esta estrategia de trabajo.

## **5.5 BITACORA DE LAS INTERACCIONES**

De acuerdo con la problemática objeto de estudio, el propósito fue extraer la información de tipo cualitativo puesto que se trataba de explorar la manera

cómo las interacciones de equipo son vividas, sentidas, pensadas y exteriorizadas por sus miembros.

Dado que el enfoque de esta investigación es exclusivamente cualitativo, se descartaron las técnicas estadísticas porque no era el interés el sustentar categorías basadas en cantidades ni en datos numéricos de las características comunes.

En tal sentido, se utilizó en un principio “la técnica de exploración profunda”<sup>7</sup>, que consiste en una conversación libre alrededor de algunos temas estimulantes sugeridos por los entrevistadores, el interés era que ellos expresaran sus sentimientos y pensamientos sin importar lo “correcto”, pues se consideró pertinente que en un momento más avanzado de la investigación se focalizarán algunos temas de la conversación con preguntas que confirmaran algunas explicaciones de entrevistas anteriores, utilizado además las guías de comprobación con grupos focalizados que permitieron indagar con precisión las características de ciertos fenómenos específicos y significativos.

---

<sup>7</sup> RODRÍGUEZ, Gregorio. Citando a Patton y Spradley en la entrevista. Módulo 2. Lecturas requeridas modelos cualitativos, Parte I CINDE. Universidad de Manizales: 1999. pp. 174 – 176

Por eso se decidió hacer uso de esta técnica porque se comparte el criterio que expone Miguel Martínez en su obra “ La investigación cualitativa en educación” <sup>8</sup> en el sentido de considerar a los docentes el grupo más importante y decisivo a la hora de recabar información, sin embargo no siempre es fácil lograr la que se requiere, especialmente cuando el tema que se va a estudiar se relaciona con su eficiencia docente, área que invariablemente temen ( aunque no fue el caso para este trabajo) no será fácil convencerlos de ello. En general los docentes “detestan” los cuestionarios, pero acceden de buen grado cuando se les invita a “conversar” sobre un tema determinado.

Por otra parte la forma como se diseñaron dichas técnicas para su correcta utilización llevó a que se aplicaran en dos momentos, el primero lo constituyeron tres rondas de a dos entrevistas realizadas por cada uno de los alumnos – investigadores para un total de doce; el segundo momento lo constituyó la realización de guías de comprobación a cinco equipos focales de los cuales uno lamentablemente no colaboró con la información.

Además, los temas básicos: interacción docente – comunidad educativa, interacción docente – docente, rutina pedagógica ( quehacer pedagógico

---

<sup>8</sup> MARTÍNEZ, Miguel. La investigación Cualitativa en educación. Manual teórico – práctico. México. Ed. Trillas, 1998. p. 59.



cotidiano), utilizados para el diseño de las entrevistas giraron en torno a la reflexión sobre el interés investigativo y al proceso de refinamiento basado en los criterios de la teoría fundada para la recolección de datos.

En cuanto al desarrollo de las entrevistas, se adelantaron con el ánimo de que el informante hablara de sus experiencias, evitando así que se remitiese a las visiones que tenía sobre el problema, se buscó deliberadamente que se refiriese varias veces al mismo tema, sobre algo que ya había afirmado, para lo cual se adoptó el papel de atentos escuchas, desconocedores del tema y curiosos acerca de lo que el entrevistado decía y pensaba, evitando siempre limitarlo y más bien estimularlo una y otra vez, a que entrara en detalles.

Así pues, inmersos en las entrevistas, siempre guió la certeza de considerar a los entrevistados como seres humanos, pues es desde esta perspectiva que la entrevista se considera como una interacción social entre personas en las que va a generarse una comunicación de significados con el investigador. Los informantes explicaron su particular visión de un problema a través de sus experiencias, los investigadores trataron de interpretar, comprender y analizar lo dicho por ellos.

En este sentido, para garantizar que la información recolectada fuera pertinente y valiosa, se recurrió a focalizar algunas preguntas alrededor de los temas, los cuales giraban sobre: “asuntos biográficos, sensoriales, experiencia – conducta, preguntas sobre sentimientos, preguntas sobre conocimiento de la información, preguntas de opinión-valor.”<sup>9</sup> Complementariamente fueron de gran utilidad las preguntas descriptivas, estructurales y de contraste, postuladas en la clasificación de Spradley.<sup>10</sup> Es oportuno reconocer que este proceso se constituyó, en un aprendizaje significativo que centró el interés y desarrolló la inquietud por el interaccionismo simbólico y la teoría fundada.

Partiendo del interés centrado en averiguar sobre la formación académica de los informantes, sobre lo que veía, escuchaba, sentía, sobre sus experiencias, conductas, actividades, momentos emotivos, intenciones, metas, deseos; de igual manera se intentó el acercamiento al contexto de los informantes y a las actividades rutinarias que realizaban para comprobar las opiniones extraídas en las anteriores entrevistas y así descubrir nuevos conceptos e ideas.

---

<sup>9</sup> Ibid. p. 174.

<sup>10</sup> Ibid. p. 176

Ahora bien, las entrevistas fueron realizadas simultáneamente de dos en dos por los alumnos – investigadores a informantes diferentes; cada quien transcribió las grabaciones y codificó en ejercicio individual para luego socializar los resultados de dicho proceso y en sesión conjunta de trabajo, acordar una codificación para las mismas, de esta manera se enriqueció y fortaleció el diseño propuesto.

Resulta que ésta técnica se constituyó en un puntal importante para la aplicación organizada de la comparación constante y la selección de acontecimientos, incidentes e indicativos que condujeron a la emergencia de las categorías y a sentar las bases para el desarrollo posterior de la teoría.

Luego para confirmar algunos conceptos e ideas obtenidos de los informantes en anteriores entrevistas, se estructuraron las guías de comprobación cuyo tema y diseño invitaban a los informantes a narrar sus experiencias a través de metáforas, analogías, coplas, versos, dibujos e historietas, se sugería hacer uso de la creatividad e inspiración, lo que quedó plasmado a lo largo del proceso de diligenciamiento de las mismas.

Con este fin, se entregó a cada integrante de los grupos focales seis guías legajadas (véase anexos A, B, C.), las que en una primera etapa debían ser

desarrolladas individualmente, posteriormente deberían ser socializadas en un ejercicio reflexivo colectivo, en temas centrales como: democracia, visión, sueños, trabajo recíproco, desarrollo del trabajo en equipo, liderazgo.

El objetivo que se persiguió a través de la utilización de ésta estrategia permitió centrar y focalizar algunas de las categorías que emergieron en la fase descriptiva del análisis; efectivamente el supuesto planteado reportó resultados significativos, pues los informantes plasmaron por escrito o en gráficos muchas de sus experiencias.

## **5.6 SOBRE LA EMERGENCIA Y LA SATURACIÓN**

Fue valiosa en la fase del análisis, la opción de transcribir y codificar la información contenida en las entrevistas (lo antes posible y escribir así algunos memos analíticos de interpretación inicial), con lo cual se pretendía seleccionar lo que se debía buscar, cómo se lo debía contar y qué cosas se debían comparar con que otras en el transcurso de la categorización de la información codificada de las entrevistas, con el objetivo de ver las cosas que aclaran o confirman “lo que sucede”, que resuelvan anomalías y contradicciones en el esquema de la codificación o que complementen aquellas partes del proceso que todavía no habían sido observadas.

Por lo tanto, para fortalecer el anterior proceso se utilizó la comparación constante pues al confrontar la información que proporcionaron grupos disímiles que atravesaban por el mismo proceso, se puede obtener con cierto grado de facilidad ideas acerca de dónde se tiene razón y dónde se está equivocado. Las diferencias y similitudes salen a la luz, la verificación del esquema descriptivo se hace evidente en esta forma.

Desde esta perspectiva, uno de los objetivos que se pretendía lograr con el anterior proceso era obtener un alto nivel de abstracción en la comprensión del fenómeno para estar en capacidad de producir una teoría final propia. Lo anterior se realizó mediante la focalización de significados, de frases o palabras, identificando señales y haciendo uso de la literatura técnica que estimuló preguntas, dirigió el muestreo teórico y validó las categorías de manera suplementaria, constituyéndose en una fuente secundaria de datos.

La agilidad en la transcripción y codificación de la información extraída permitió triangular mejor las palabras, los énfasis y los gestos que de otra manera se perderían. Prestaron fundamental servicio las tarjetas elaboradas en cartulina con los datos codificados, los datos así manufacturados se facilitaron para “jugar” en el proceso comparativo, para escribir en su anverso y reverso, son resistentes a la constante manipulación, se pueden

reagrupar de acuerdo con las exigencias del avance del método en la fundamentación de la teoría.

Por lo tanto se identificaron las palabras propias o *in vivo* utilizadas por los mismos entrevistados, para captar el tema o esencia de cada oración. Una vez se agotaron los códigos en vivo durante el proceso anterior, se agruparon y condensaron dichos códigos, los que llegaron a convertirse en conceptos principales de la teoría de la investigación y luego en el proceso de codificación axial se compararon códigos con códigos y categorías con categorías buscando relación entre ellas. En consecuencia, el destino final de dichas tarjetas fue quedar agrupadas alrededor de códigos teóricos, asignados a las categorías en la codificación axial.

En general, las primeras entrevistas con los profesores que trabajaban en equipo causaron cierta emoción, porque se estaban escuchando relatos de experiencias en donde las interacciones entre los docentes que integran los equipos, demostraron el avance hacia la superación de vacíos profesionales e ideológicos del maestro, que de otra manera no les permitía un cuestionamiento crítico ni una fundamentación para construir una escuela

semicrítica, mucho menos aliarse entre sí, tal como lo plantea Giroux, en su obra “Los profesores como intelectuales” (1.990) <sup>11</sup>

Por otro lado se abrió una puerta que no se había previsto, consistente en que las interacciones en estos equipos desde la gestión, desarrollo y maduración se parecen muy poco a aquellos que se mueven en el mundo de las instituciones públicas o privadas, cuyos objetivos se centran más que todo en un alto nivel de rendimiento, alrededor de gerenciamientos de programas y proyectos.

Precisamente, esto puso de manifiesto que mientras allá en dicho sector, se conforman los equipos desde la gestión gerencial aplicando una serie de herramientas, acá en el sector de los equipos de docentes la conceptualización es diferente porque tienen un conjunto de interacciones entre sus miembros particulares que les confieren un origen y desarrollo distintos.

En efecto las reiteradas críticas a **“esos equipos que se forman desde las elites de los gerentes o de los ministerios que solo sirven para trabajar**

---

<sup>11</sup> GIROUX, Henry. Los profesores como intelectuales. Hacia una pedagogía crítica del aprendizaje. Barcelona: Ed. Paidós. ed. 1ª. 1990. p. 35.

**las propuestas oficiales en cascada”** \* que se traduce en repetir las ideas de los jefes a los demás, abrió esa puerta que permitió vislumbrar novedosos elementos del contexto de las interacciones en el que se mueve el objeto de estudio; no se trata entonces de gerenciar los equipos de trabajo, se trata de compartir, cooperar y coliderar sueños en esos equipos.

Para lograr una mayor claridad conceptual desde lo metodológico, sobre como se va desglosando la emergencia y la saturación de las categorías, es necesario hacer un breve comentario de los hallazgos, que más adelante, en el capítulo pertinente, se argumentarán con los respectivos testimonios y sustentos teóricos.

En tal sentido, los protagonistas fueron relatando sus constantes discusiones, críticas, socializaciones, aspiraciones, en un marco de reflexión y democracia; para con ello entonces construir los acuerdos alrededor de las estrategias que se implementarán en la consolidación y desarrollo del equipo docente. Esta participación integradora, comentan los informantes se constituyó en un elemento catalizador que posibilitó interactuar pertinentemente con miras a alcanzar los logros propuestos por el equipo.

---

\* Entrevista en profundidad semiestructurada con Edgar Cerón, Coordinador académico de la Ciudadela Educativa Surorientales. San Juan de Pasto, 24 de marzo de 2000.



Las primeras interpretaciones del análisis de la información, aglutinaban expresiones concurrentes y elocuentes por los gestos o énfasis con que se decían: compromiso, participación, convicción, tolerancia, trabajo asociado, trabajo colectivo, respeto a la diferencia, complementariedad, persistencia, sentido de pertenencia. Los informantes reiteraban la importancia de influirse mutuamente pues ello permitía a los integrantes tener la oportunidad de poner en tela de juicio supuestos poco realistas de algún (s) integrante (s) e iniciarle (s) e iniciarle un proceso de cambio de pensamiento, todo esto con miras a la construcción de la democracia como faceta primordial del equipo.

Por eso, es importante para estos maestros la discusión que se plantea alrededor de las interacciones que se desarrollan en la construcción de la **democracia**, lo que permite comprender y explicar cómo éstas son un soporte esencial de los colectivos, cómo los maestros la conforman, la vivencian y la construyen.

Por otro lado, el espectro de las interacciones se amplió interesantemente, cuando las narraciones de las experiencias de los actores englobaron asuntos referidos a: **conformación de equipo, motivación, liderazgo, visión, sueños**; mientras tanto se recordó en los momentos de reflexión y análisis de la información, como en los cursos de cualificación a los que han

asistido los alumnos – investigadores, los tutores han tocado tópicos como los de maestro líder, el maestro motivado, el maestro con visión o el maestro democrático, cualidades estas que deben caracterizar el perfil profesional de docente que exigen los tiempos actuales.

Esto llevó con seguridad a confrontar los presupuestos de los alumnos - investigadores sobre estos aspectos con las ideas de Kriegel Robert y Patler Louis, en su libro “ Si no está roto rómpalo” (1996) e Ivancevich y otros (1996) Este frente de búsqueda reportó los resultados esperados, al final de este informe se hará referencia explícitamente a lo que de allí se derivó que fue la categoría central: “**liderar sueños**”.

A propósito de la expresión “sueños” es preciso comentar “el cariño” con que la definen los actores, de igual manera el significado que le adjudican, como si se deleitaran cuando a estas expresiones se refieren, coincidiendo con lo manifestado en algunos de los más sobresalientes discursos de líderes como: Martín Luther King, Nelson Mandela, Mahatma Gandi, Simón Bolívar, entre otros, por eso se le dedica un sitial aparte en su interpretación; de aquí se obtiene uno de los fundamentos que justifican el trabajo en este frente al hacer una primera aproximación a expresiones como:

**“Se trata de tener un sueño y hacerlo realidad y hay que tener un proyecto de vida.” \***

**“¿Para qué vino uno a este mundo?.” \*\***

Sobre estos aspectos hay diversidad de enfoques, ideas, discusiones, tesis; se escogieron las ideas de R.J. Kriegel y L Patler en su libro “ Si no está roto rómpalo, ideas no convencionales para un mundo cambiante” (1996) e Ivancevich y otros en su libro “Gestión calidad y competitividad” (1996) por ser textos cuyos planteamientos teóricos tienen sustentos investigativos y porque se atreven a desafiar la sabiduría convencional y un buen número de supuestos, creencias y hábitos tradicionales sobre la manera de cómo interactúan los individuos al integrar equipos de trabajo.

Se escogen estos autores por la convergencia que existe entre los aspectos básicos de la investigación y los postulados que tanto los autores como los estudiantes proponen, los cuales se sintetizan en: trabajar en equipo implica construir interacciones significativas entre los docentes, que coadyuvan a transformar las maneras convencionales de desarrollar el quehacer pedagógico en las instituciones educativas, pues trabajar en equipo no es

---

\* Entrevista en profundidad semiestructurada con Henry Barco Melo, Director Centro de Estudios La Gotera. San Juan de Pasto, 11 de abril de 2000.

\*\* Entrevista en profundidad semiestructurada con Edgar Cerón, Coordinador académico Ciudadela Educativa Surorientales. San Juan de pasto, 24 de marzo de 2000.

fácil, ni es asunto cultural del magisterio, por tanto se requieren cambios poco comunes, poco tradicionales y quizá no convencionales.

En tal sentido, como producto del análisis interpretativo de los datos de las primeras cinco entrevistas, emergieron categorías que se referían a lo mismo en boca de diferentes informantes, se mencionó la importancia de tener un sueño, una visión, de compartir el liderazgo, ejercer la democracia, etapas en la formación del trabajo en equipo, entre otras.

Estos temas se convirtieron en objeto de la mayor atención y en punto de apoyo importante para elaborar las preguntas que garantizaran una información idónea en las siguientes entrevistas, pero por otro lado nunca se perdió de vista los datos de la primera fase o ronda de entrevistas con maestros que no trabajaban en equipo, pues con ellos se confirmó que las características de las interacciones son diferentes a las de los otros maestros que si lo hacen, que por tanto la investigación había tomado el rumbo acertado.

En esta fase fue valiosa la determinación de los alumnos - investigadores de asumir la tarea de escribir ideas alrededor de cada una de las categorías emergidas, que luego se socializaron continuamente, estas conclusiones, apoyaron la reflexión sobre los datos presentes y la información que se

deseaba, así como también fueron pertinentes a la hora de redactar el informe final.

Referente a la información que se deseaba confirmar a futuro se elaboraron carpetas que contenían seis guías de trabajo las que una vez entregadas a cada uno de los informantes, se solicitó fueran trabajadas individualmente y luego socializadas al interior del grupo.

La necesidad de idear carpetas con guías de **confirmación** nació de la intención de trabajar sobre la idoneidad de los datos recogidos en las catorce entrevistas. La socialización al interior de cada equipo tuvo dificultades porque según ellos estos temas “eran de suficiente dominio y muy trillados” o por escasez de tiempo en sus labores de equipo. En todo caso la mayoría de las carpetas fueron devueltas y colman las expectativas del grupo investigador.

Finalmente, se consideró que la información extractada y analizada de las entrevistas y las carpetas, habían saturado las categorías que emergieron; con lo recolectado se consideró que se había cerrado una fase más del estudio.

## **6. AL ENCUENTRO CON LAS INTERACCIONES**

### **6.1 DEMOCRACIA**

En el proceso de desarrollo de equipos de trabajo docente, se ejerce cotidianamente la democracia. Es una instancia de interacción social propiciada por actitudes de liderazgo positivas, abriendo espacios de participación en la toma de decisiones, diálogo abierto, concertación y deliberación.

De igual modo, la democracia en los equipos docentes es un acto humano caracterizado por el trabajo social de sus miembros, donde se asignan responsabilidades a cada uno, dependiendo de las necesidades del colectivo. Los equipos valoran la opción de elegir, de ser representados y de establecer roles de tal manera, que asumen actividades en el evento que su fortaleza académica sea aprovechada para liderar algún proceso en específico en los que se ha comprometido el colectivo.

Así pues, acogen con naturalidad y democráticamente el liderazgo de alguno de los compañeros que por su cargo de dirección o por sus

características de líder tiene el poder de gestión o convocatoria; inmersa en las anteriores características se encuentra el rol de colaborador.

Por otra parte, la democracia es un espacio de interacción para la construcción de consensos y de disensos mediados por procesos dialécticos. En la democracia de estos equipos se evidencia la interacción cotidiana impregnada de humanismo, tolerancia, respeto por el otro y por la diferencia; valorando los intereses colectivos sobre los intereses particulares confirmando un sentido ético en su accionar; para lo cual se hace necesario tener la madurez suficiente de asumir los procesos que se generan en su interior.

También la democracia en los equipos de trabajo docentes se manifiesta bajo el crisol de la normatividad de la ley, valorando los espacios que ella brinda para hacer uso de la autonomía en las instituciones educativas, asumiendo responsablemente un eje actitudinal ( amistad – autoridad – organización horizontal) en la dinámica de las interacciones que contribuyen a la construcción del equipo.

Además, es un acto humano que se objetiviza en la vida cotidiana, ejerciendo la crítica, la reflexión y socialización de su dinámica interna como equipo de trabajo. Uno de los elementos dinamizadores de la democracia es

la capacidad de sus miembros para reconocer de qué lado está la razón, por lo general, esto contribuye a fortalecer los puntos de apoyo que cohesionan al grupo.

**“ (...) En el colegio (sé) trata de hacer las cosas no impositivas, sino concertar, dilucidar las problemáticas, en donde la participación, la intervención de los diferentes estamentos de la comunidad se de; el aspecto democrático – participativo colma de acciones dentro de la institución.” \***

De esta manera, en los equipos de trabajo de docentes investigados, se ejerce una democracia que permite a sus miembros tener la opción de participar en igualdad de condiciones en la discusión, análisis, reflexión y toma de decisiones en los asuntos pertinentes a la vida de los equipos. “ El democratizar las relaciones de poder dentro de un equipo de trabajo docente, tiene como fin devolver a sus integrantes la soberanía, el libre albedrío y al mismo tiempo crear el dilema radical que trae el reclamar la autonomía y la libertad.”<sup>12</sup>

---

\* Entrevista semiestructurada con Hernán Villa, Docente Colegio Departamental Nocturno Jorge Giraldo Restrepo. San Juan de Pasto, 16 de marzo de 2000.

<sup>12</sup> MATURANA, Humberto. La democracia es una obra de arte. Bogotá: Ed. Linotipia Bolívar S. En C. 1990. p. 84.



Uno de los pilares básicos en la vida democrática de los equipos de trabajo, es poseer la capacidad de análisis, reflexión y crítica, para comprenderla y ejercerla como elemento de construcción colectivo, donde está latente la posibilidad de fortalecerla, mediante la interacción cotidiana para cohesionar su dinámica, ya que como todo proceso social, “es frágil y corre el riesgo de resquebrajarse. Su fragilidad procede de que es difícil aceptar el grado de angustia que significa pensar por sí mismo, decidir por sí mismo y reconocer el conflicto.”<sup>13</sup>

**“Porque cuando la gente en este tipo de procesos no esta preparada, se corre el riesgo de llevar a un despeñadero al equipo, la creación y los procesos de la democracia, mucha gente a veces ha adquirido diferentes maneras de hacer democracia, pero siempre el mapa mental, la estructura que hemos tenido no nos permite avanzar y entonces decidimos que no estamos preparados.” \***

Por otra parte, las interacciones que se desarrollan a través del diálogo son significativas en el fortalecimiento de la democracia, que se caracteriza por darse entre iguales, en un contexto ilocusionario, el cual media para

---

<sup>13</sup> ZULETA, Estanislao. Educación y democracia, un campo de combate. Bogotá: Ed. Tercer Milenio. 1995. p. 127.

\* Entrevista en profundidad semiestructurada con Henry Barco Melo, Director Centro de estudios La Gotera. San Juan de Pasto, 25 de mayo de 2000.

establecer la razón mediante la argumentación, sólo en el seno de un clima verdadero de participación amplia, es donde se posibilita la cooperación a través del acuerdo comunicativo “entendido éste como un proceso esencialmente democrático ya que el diálogo, cuando lo es verdaderamente, implica una subordinación ideológica a la racionalidad. Así las diferencias se resuelven por el mejor argumento.”<sup>14</sup>

**“Pero en esos casos, donde más ha habido dificultad, nosotros buscamos sin desligar al grupo, darle la razón en lo que se debe dar la razón y fortalecer los puntos de apoyo.” \***

Las actividades democráticas explicitadas en los equipos investigados surten efecto gratificante y motivador; un rector que al mismo tiempo es miembro del equipo expresa con énfasis “dar la razón en lo que se debe dar la razón” este es el juego comunicativo que reconforta al ser humano, no solo por el hecho de que los otros avalen su reflexión sino por el efecto tranquilizador que este acto ejerce en todos, siendo el equipo quien se beneficia del hecho de llegar al consenso a través del razonamiento acogiendo el mejor argumento.

---

<sup>14</sup> BOTERO URIBE, Darío. Contra la exageración del poder. Citando a Habermas J. En: El Tiempo. Bogotá. (4, marzo, 1995) pp. 4- 5.

\* Entrevista en profundidad semiestructurada con Sixto Insuasty, Rector Ciudadela Educativa surorientales. San Juan de Pasto, 18 de marzo de 2000.

Por lo tanto, la perspectiva de la democracia se pone de manifiesto en los equipos de trabajo docente, no consiste en legalizar los mecanismos de poder, en controlar y disminuir el poder, puesto que se trata de un proceso ilusorio. Mas bien consiste en hacer de la acción democrática una forma de vida evidenciable, en instalar en el terreno de lo cotidiano de los equipos la praxis que ejercida convenientemente hace de sus interacciones un asunto llevadero, consciente, productivo y aprensible; que genera capacidad de hacer y compartir procesos; posiblemente se oponga a otras maneras de ver o ejercer el poder por parte de personas diferentes al equipo en contextos diferentes.

De lo que se trata de es de reconceptualizar la forma de interactuar en el campo de la participación y la toma de decisiones con los demás compañeros. “ El traslado de la democracia al sistema de la vida no sólo es espacial, es también conceptual. Mientras no cambiemos la cultura la democracia será algo superficial y sin importancia. Se trata entonces de desarrollar una cultura de la vida, de la gratificación, del goce.”<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> BOTERO URIBE, Darío. Contra la exageración del poder. En: El Tiempo. Bogotá. (4, marzo, 1995); pp. 4, 5.

**“La actuación con democracia de un equipo de trabajo, ha de convertirse en una forma de vida evidenciable en las actuaciones del grupo y de cada uno de sus miembros; De manera que cada quien da todo lo que puede de si y al mismo tiempo mantiene la predisposición de valorar y canalizar los aportes de los demás.” \***

La verdad es que el concepto de democracia que emerge en los equipos de trabajo de docente eficaces es un concepto complejo ya que abarca aspectos tan diversos y complementarios como la visión, el reconocimiento de las potencialidades de sus miembros, el aporte de todos, la autonomía, la fe, la tolerancia, el respeto al otro con sus diferencias y discrepancias, la construcción de acuerdos, la ética y el compromiso, lo comunitario frente a lo personal, el equilibrio entre los deberes y los derechos, unas relaciones interpersonales emotivas y afectuosas, una organización horizontal, el compartir los saberes.

Asumir un contexto donde la amistad no interfiera provocando distorsiones en el principio de autoridad, ni la autoridad agreda la amistad con posturas verticales en las decisiones, puede ser la clave para despejar el horizonte que propicie el establecimiento de reglas de juego que conjuguen

---

\* Carpeta con guías de comprobación de Javier Moncayo, Coordinador Académico Colegio Departamental Nocturno Jorge Giraldo Restrepo. San Juan de Pasto, 14 de noviembre de 2000.

conveniente y consecuentemente todos los ingredientes anteriormente citados con miras a estructurar un verdadero equipo de trabajo de docentes participativo. Cuando se hace referencia al principio de autoridad se refiere a la que posee quien eventualmente esté liderando por encargo del equipo, un proceso.

**“Ingredientes para crear equipos democráticos: combinar muy bien el saber natural y las potencialidades de cada uno, (...) conformar un apetitoso sazonado con el aporte de todos para ganar autonomía, con evidencia de humanismo práctico fundado en la fe, la tolerancia, el respeto al otro, con sus diferencias y discrepancias que enriquecen y amplifican las perspectivas y permiten construir consensos de mayor contextura para luego entre todos acatarlos con ética profesional y compromiso socio – histórico, componentes que bien combinados pueden hacer siempre atractivo el exigente menú de la democracia participativa, adicionar una pizca penetrante de la prevalencia de lo comunitario frente a lo individual, (...) agregar una cucharada sopera de emotivas relaciones de amistad, de autoridad y organización horizontal, no verticales ni autoritarias, de trabajo equitativo, agradable y prospectivo. Todos los ingredientes necesitan la combinación y el toque de un chef idóneo que además de interpretar los gustos de los participantes con mucho olfato de su repertorio y al tenor de las**

**exigencias siempre comparte el bufé del saber más oportuno y atinar a colmar las necesidades y revitalizar las energías colectivas.”\***

En este sentido, la democracia es modestia, disposición a cambiar, disposición a la reflexión autocrítica, disposición a oír al otro seriamente; involucra tanto el concepto de respeto, como el tomar en serio el pensamiento del otro, “discutir, debatir con él sin agredirlo, sin violentarlo, sin ofenderlo, sin intimidarlo, sin desacreditar su punto de vista, sin aprovechar los errores que cometa o los malos ejemplos que presente tratando de saber qué grado de verdad tiene; pero al mismo tiempo significa defender el pensamiento propio sin caer en el pequeño pacto del respeto de nuestras diferencias, muy a menudo creemos que discutir no es respeto; muy por el contrario, el verdadero respeto exige que nuestro punto de vista sea equivocado total o parcialmente, sea puesto en relación con el punto de vista del otro a través de la discusión.”<sup>16</sup>

---

\* Carpeta con guías de comprobación de Hernán Villa, Docente Colegio Departamental Nocturno Jorge Giraldo Restrepo. San Juan de Pasto, 14 de noviembre de 2000.

<sup>16</sup> ZULETA. Op. Cit. pp. 128 – 129.

## 6.2 VISIÓN

Cuando se trata de examinar la estructura de los equipos de trabajo de docentes, la visión se constituye en uno de los espacios vitales que permite ampliar el horizonte de las interacciones laborales en las cuales transcurrirá el desempeño de los equipos. Aquí sus integrantes sopesan los pro y los contra de la viabilidad de los proyectos a futuro.

Lo anterior se realiza mediante procesos de análisis, reflexión y socialización amplia de dichas alternativas; lo importante es tener claridad conceptual sobre el proyecto a realizar, contribuyendo de manera directa a constituir un equipo de trabajo eficaz, con miras a la construcción de una visión colectiva, que logre en un futuro trascender la labor docente de sus integrantes y dotarla de significancia.

De igual modo, la visión dota a los integrantes del equipo de capacidad de anticipación para visualizar alternativas novedosas en la manera de abordar el estudio y el planteamiento de posibles salidas a situaciones problemáticas y confluye en la afinidad de intenciones de los miembros del equipo hacia la cohesión de una visión unificada, la que conlleva a obtener mutuo respaldo y complementariedad en su accionar como equipo, partiendo del hecho de que existen tanto fortalezas conceptuales y metodológicas como debilidades

en estos aspectos en cada uno de los integrantes. La visión detecta el mejor momento del proceso para garantizar la posibilidad real de llevar a efecto un proyecto.

Hay que decir que todas las anteriores propiedades de la categoría visión están enmarcadas en una estrategia general para servir a los demás y en la posibilidad de concretar un proyecto de vida de quienes lo conforman.

Desde esta perspectiva, los miembros de un equipo de trabajo de docentes, poseen la característica de manejar un nivel amplio de autonomía en su trabajo docente que les posibilita desarrollar su creatividad y manejar situaciones de riesgo en la toma de decisiones lo cual permitirá desarrollar estrategias de trabajo innovadoras e incidirán positivamente en su contexto.

**“ Lo que nos dio mérito primero a nivel departamental, fue que no iniciamos los cambios educativos a partir de normas (...) nosotros nos anticipamos y el móvil fundamental es precisamente las necesidades, la sensibilización ante una problemática real.” \***

---

\* Entrevista en profundidad semiestructurada con Hernán Villa, Docente Colegio Departamental Nocturno Jorge Giraldo Restrepo. San Juan de Pasto, 16 de marzo de 2000.



Precisamente la actitud evidente de cambio la asumen quienes deciden cabalgar en esa ola, quienes tienen el suficiente coraje, quienes aceptan lo inesperado, quienes tienen un pensamiento que los pondrá en condiciones de enfrentar las exigencias de los tiempos modernos, considerándolas como algo excitante y desafiante y no como algo intimidante y amenazador. Este tipo de pensamiento enseña reglas no convencionales para romper los viejos moldes y principios, de manera que “quienes así piensan pueden correr riesgos efectivos constantemente innovadores y mantenerse continuamente en el lugar que les corresponde, así se podrá comprobar que montar en la ola del cambio es la manera más emocionante y estimulante de vivir la vida.”<sup>17</sup>

Por otra parte, los equipos de trabajo docente se ven fortalecidos cuando en su dinámica interna existe la diversidad de ópticas sobre modos de ver y enfrentar el presente y el futuro, que en muchos casos son objeto de discusión y debate, es en esta dialéctica donde es posible que dichas miradas converjan hacia lograr un equilibrio en la forma de llevar sus sueños a la acción.

**“ La capacidad de anticipación, en el caso nuestro, ese punto se lo dejamos a los soñadores del colegio, Luis Burbano decía una vez una**

---

<sup>17</sup> KRIEGEL, Robert y PATLER, Louis. Si no está roto rómpalo. Bogotá: Ed. Norma. 1996. p. 11.

**metáfora que el colegio parecía una cometa, la cometa se mantiene en el aire en el sentido que hay alguien que tire del hilo y lo hale cuando hay peligro, entonces hay gente que le gusta volar mucho, que son la cometa, pero también en los equipos hay gente que le gusta ponerle equilibrio a las cosas, que es la cola de la cometa.” \***

En efecto, la eficacia de los equipos de trabajo docente, se refleja en compartir una visión global de trabajo, donde las fortalezas y las debilidades de sus integrantes cuentan a la hora de tomar decisiones, formular estrategias, objetivos, proyectos relevantes para el equipo y asumir los riesgos inherentes a esta actividad de manera cooperada.

De igual modo, en el proceso de construcción de afinidad y sentido de pertenencia hacia los propósitos que ha estructurado el equipo de trabajo, sus miembros evidencian convencimiento en la realización de las diferentes acciones, compromiso de trabajo, persistencia consigo mismo, persistencia con los demás y confianza en que los sueños que se persiguen en equipo se pueden cristalizar con el aporte nacido de las fortalezas y potencialidades de cada uno de sus miembros.

---

\* Entrevista en profundidad semiestructurada con Henry Barco Melo, Director Centro de Estudios La Gotera. San Juan de Pasto, 11 de abril de 2000.

**“ Una característica fundamental del colectivo de trabajo (...) consiste en la afinidad de intención de todos sus integrantes, van para el mismo lado, quienes han evidenciado convencimiento y sentido de pertenencia, lo que hacen lo hacen por amor a la institución, en la realización de las diferentes acciones, compromiso de trabajo y persistencia en la búsqueda de posibilidades de crecimiento.” \***

Luego, el asegurarse que hay otras personas en la institución donde el profesor labora, proyectando sus realizaciones profesionales y sociales en dirección idéntica a la de él, de por sí, constituye una motivación para dar inicio a la construcción de interacciones pertinentes para el logro de los objetivos comunes, sobre todo si los actos cotidianos de su profesión han dejado al descubierto su pasión por hacer bien lo que tiene que hacer y esta convencido de ello.

**“De esa manera se ha procurado crear ambientes favorables para la imaginación y el diseño de proyectos significativos, la exploración bibliográfica, las consultas de opinión a los diferentes estamentos y procesos de experimentación, de estrategias de aprendizaje y metodología, teniendo siempre presente el eslogan cada cual desde**

---

\* Entrevista en profundidad semiestructurada con Javier Moncayo, Coordinador Académico Colegio Departamental Nocturno Jorge Giraldo Restrepo. San Juan de Pasto, 20 de marzo de 2000.

**sus fortalezas y potencialidades para cada cual y el conglomerado desde sus reales necesidades y expectativas.” \***

Mientras tanto el deseo de cambio, es un elemento que esta a la orden del día en los equipos de trabajo de docentes, lo que facilita visionar las estrategias que fortalezcan las interacciones al interior del equipo, enriquecido con las potencialidades y diferencias que cada uno aporta a la dinámica del equipo de trabajo. “Los que tienen esta mentalidad de cambio, saben que no pueden ser excelentes en todos los aspectos y no tratan de serlo. Como buenos conocedores de sus puntos fuertes y sus puntos débiles desafían la sabiduría convencional, construyendo continuamente sobre sus puntos fuertes para seguir creciendo, adquirir confianza correr riesgos y avanzar con mayor rapidez.”<sup>18</sup>

**“Aunque en este proyecto se han visto también visiones negativas por algunas dificultades que se generalizan apresuradamente, siempre proponemos una valoración de los primeros para contrarrestar estas corrientes negativas. Muchas veces hemos recibido apoyo para proyectos de una visión amplia y futurista, ya porque se considera que**

---

\* Carpeta con guías de comprobación de Javier Moncayo, Coordinador Académico Colegio Departamental Nocturno Jorge Giraldo Restrepo. San Juan de Pasto, 14 de noviembre de 2000.

<sup>18</sup> KRIEGEL, Robert y PATLER. Louis. Op. Cit. pp. 278 – 279.

**existe una buena base material (infraestructura) y un alto grado de compromiso (...)" \***

Parece ser que trabajar colectivamente no simpatiza a otros profesores de la misma o de otras instituciones; quienes si lo hacen, asumen la responsabilidad de sobrellevar esta amenaza con argumentos centrados en el valor ético y social; de lo que generalmente están impregnados los proyectos de estos equipos y el valor motivante que les proporcionan otros sectores de la sociedad.

Hay que decir que en la dinámica interna de los equipos de trabajo, la capacidad de visión la asumen con la suficiente adherencia de los pies sobre la tierra, no se la toman como una patente de corzo para asumir riesgos "locos", que puedan poner en peligro la estabilidad y equilibrio del proyecto y mucho menos la del equipo.

**"(...) Por ejemplo, todos compartimos la idea de convertir a la Ciudadela en un centro de educación superior, varios conferencistas invitados apoyan la idea, los líderes comunales también lo reclaman, pero al hacer el ejercicio de imaginar este proyecto, aclaramos nuestra**

---

\* Carpeta con guías de comprobación de Edgar Cerón, Coordinador Académico Ciudadela Educativa Surorientales. San Juan de Pasto, 14 de noviembre de 2000.

**visión y nos concientizamos de que el proceso todavía no esta maduro para ello, pero que es posible.” \***

Por lo tanto, el análisis mesurado de la realidad que embarga su quehacer como equipo, es ingrediente interactivo importante, que se cree garantiza el futuro tanto del equipo como del emprendimiento en el que están involucrados, sin rehuir los riesgos inherentes a todo intento de cambio. “La mayoría de las personas de éxito son las que toman riesgos; las que realizan acciones no convencionales, pero jamás cometen estupideces, hacen su tarea antes de actuar. En efecto, las personas de más éxito que corren riesgos, suelen ser precisas, sobrias y realistas. La sabiduría no convencional dice: Los que corren riesgos viven – o mueren – mediante tres reglas cardinales: regla uno: prepararse; regla dos: prepararse; regla tres: prepararse.”<sup>19</sup>

Son evidentes los procesos educativos en donde los docentes realizan propuestas en pro del desarrollo de la sociedad, basadas en el humanismo y en la capacidad que poseen de compartir sus potencialidades, su bagaje cultural, su conocimiento y voluntad a fin de alcanzar los logros propuestos para ponerlos al servicio de los demás.

---

\* Carpeta con guías de comprobación de Edgar Cerón, Coordinador Académico Ciudadela Educativa Surorientales. San Juan de Pasto, 14 de noviembre de 2000.

<sup>19</sup> KRIEGEL, Robert y PATLER, Louis. Op. Cit. pp. 207 – 208.

**“La Visión colectiva se pretende construir con base en el eje central del PEI, como lo es el humanismo. Así los diversos actores (miembros del equipo) desde su campo de formación se concentran hacia el desarrollo humano conectando todos los campos a través de los valores humanos que con su transversalidad se vislumbran en los diversos contenidos. Vale anotar que el plan de trabajo, los procesos metodológicos y la evaluación, constituyen las principales herramientas estructurales que ligan acciones hacia metas definidas en el gran proyecto educativo.” \***

Por eso, asumir el reto de aceptar que dentro de la estructura de los equipos se convive con la diferencia, es un punto a favor de su eficacia y se constituye en un elemento fundamental que como en una orquesta sinfónica se logra la mejor pieza partiendo del buen uso que se haga de disímiles instrumentos, pues la complementariedad hace a la melodía.

Además para la construcción de la visión colectiva de los equipos de trabajo docente, es indispensable lograr la participación plena y efectiva de todos los miembros, sin distinción alguna. De esta manera, la visión logrará legitimarse socialmente y se convertirá en un elemento de motivación que

---

\* Carpeta con guías de comprobación de Sixto Insuasty, Rector Ciudadela Educativa Surorientales. San Juan de Pasto, 14 de noviembre de 2000.

permitirá a los miembros transformar sus propósitos en acciones, para conglomerar y comprometer las expectativas y esfuerzos con el desarrollo de su proyecto; todo bajo el cumplimiento de lo pactado en torno a los planes, metodología y procesos evaluativos, de tal manera que la visión no es un concepto etéreo sin bases ni control, mucho menos con metas inalcanzables.

**“El éxito de nuestro trabajo en equipo  
ha sido la complementariedad  
respetando la diferencia,  
las capacidades y los estilos  
ha sido relativamente fácil  
trazar estrategias, tácticas y  
sobre todo alcanzar resultados.” \***

En este sentido, la visión colectiva coadyuvará a rescatar la diversidad cultural de los miembros del equipo, le otorgará dinámica a su accionar, le orientará hacia un fin común y fundamentalmente le ayudará a construir las bases de confianza de equipo de trabajo, “comprendida como una expectativa de comportamiento abierto y cooperativo basado en normas

---

\* Carpeta con guías de comprobación de Jaime Goyes Luna, Docente y Miembro Comisión Negociadora Profesores Departamentales de Nariño. San Juan de Pasto, 14 de noviembre de 2000.



comunes que comparten todos los integrantes, que hagan a su convivencia productiva.”<sup>20</sup>

Ahora, la unidad de criterios en el equipo se fundamenta en visionar las alternativas de solución de los proyectos en una perspectiva coincidente, cuyas líneas de pensamiento y acción confluyen en un vértice que por su naturaleza de direccionamiento es garantía de éxito en el emprendimiento de su gestión.

**“(…) Ya nos habíamos conformado en comisión, con una herramienta indiscutible, la propuesta de una salida estructural contenida en la incorporación al situado fiscal; allí la visión unificó, porque era esa y no existía otra (…) así juntamos ideas, saberes, experiencias, ciencia política para construir la pirámide desde la base, para confluir en el vértice de la visión colectiva que nos condujo al éxito.” \***

Por lo tanto, vislumbrar el futuro aglutina a todos los miembros del equipo en torno a un mismo propósito, dándoles sentido de identidad, su finalidad es mostrar a todos y todas el camino que ha de seguirse en el cumplimiento

---

<sup>20</sup> FACETTI, J. F., Straub S. Análisis ambiental de las políticas sectoriales de gobierno. Secretaría técnica de planificación. Proyecto planificación del desarrollo sostenible, programa de visión estratégica. Paraguay: julio 1998. pp. 85 – 87.

\* Carpeta con guías de comprobación de Aquiles Portilla, Docente y Miembro de la Comisión Negociadora Profesores Departamentales de Nariño. San Juan de Pasto, 14 de noviembre de 2000.

de su misión. “ La visión de futuro es necesaria para que una institución afronte con éxito su realidad y su futuro. Con ella, la institución responde acertadamente a los desafíos que ha descubierto como propios. Su formulación tiene estas características: debe ser positiva, debe ser clara, incisiva y breve, debe ser compartida por todos y todas.”<sup>21</sup>

Los diferentes enfoques ideológicos, metodológicos y conceptuales, producto de la cognición de cada miembro del equipo, generan espacios de confrontación de ideas sobre la manera más acertada de sacar adelante los propósitos; sin embargo, se evidencia que esto no es un obstáculo para el equipo, por el contrario siempre se habla de un reporte positivo que al final se traduce en un consenso o concertación.

**“ La visión desde distintos puntos de vista en un equipo es muy importante, porque permite analizar los pro y los contra, para definir finalmente en consenso los objetivos o metas por alcanzar.”\***

En consecuencia la concreción de la visión depende del grado de compromiso y socialización de los principios éticos, morales y filosóficos

---

<sup>21</sup> RAMÍREZ SEGURA, Gloria Estela. Manual de Calidad Integral. Asociación de Colegios Jesuitas de Colombia. ACODESI. Cali: 1997. p. 77.

\* Carpeta con guías de comprobación de Humberto Zúñiga, Rector Colegio Pedagógico y Miembro comisión Negociadora Profesores Departamentales de Nariño. San Juan de Pasto, 14 noviembre de 2000.

que logren involucrar los diferentes actores que la apoyan. Por ello el ejercicio de lograrla es el resultado de un proceso de amplia participación y concertación.

Así pues, soñar con tener la oportunidad y la satisfacción de brindar a los sectores menos favorecidos los espacios de formación y de infraestructura con altos niveles de calidad (algo que parece reservado para los sectores más privilegiados) moviliza con ahínco a los docentes que trabajan en equipo; su intención por lo tanto es emancipadora con compromiso social y contenido humanístico.

**“(...) La idea fundamental es que la institución (La Ciudadela Educativa) debería ser una institución de gran importancia, de calidad, que solucionara también no solo el problema de calidad sino de cobertura, además, que sea de buenas características, de grandes condiciones para el sector popular, cosa que siempre ha sido difícil de encontrar (...) lo que se quería acá era que se construyera algo de toda su talla y su dimensión y su estructura, de buenas condiciones para el sector popular y además el proyecto pedagógico debería estar encaminado a impulsar proyectos de trabajo desde la comunidad hacia adentro, o sea, ayudando mucho en la experiencia general (...) La otra circunstancia que aportó muchísimo entonces, fue que con base en**

**eso se trató de organizar el proyecto pedagógico con miras a la construcción humanística.”\***

De igual modo, coincidir en una visión para orientar el desarrollo de un proyecto educativo con sentido social, significa haber logrado aglutinar a los diferentes estamentos de la comunidad educativa, alrededor de un paradigma dinámico de mejoramiento continuo y sostenido comprometiendo a sus miembros en buscar esa calidad de vida en su diario quehacer.

En tal sentido, es un instrumento decisivo que pretende proyectar a la comunidad hacia la concreción de su proyecto para vencer sus debilidades, aprovechar sus oportunidades, apuntalar sus fortalezas y disminuir sus permanentes amenazas para ingresar competitivamente a un mundo equitativo y humanista. “ Una visión es la expresión de una expectativa futura que nace del análisis de las fortalezas y debilidades propias de los miembros de un equipo, para aprovechar sus oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas detectadas. Es un estado de situación deseado, par cuyo alcance se hace necesario conglomerar esfuerzos basándose en liderazgos bien definidos.”<sup>22</sup>

---

\* Entrevista en profundidad semiestructurada con Sixto Insuasty, Rector Ciudadela Educativa Surorientales. San Juan de Pasto, 18 de marzo de 2000.

<sup>22</sup> ESSER, Klaus. Construyendo las ventajas competitivas. Secretaría técnica de planificación. Proyecto de planificación del desarrollo sostenible, programa de visión estratégica. Paraguay: 1998. p. 18.

### **6. 3 LIDERAZGO**

En referencia al liderazgo que se ejerce al interior de los equipos de trabajo de docentes, básicamente oscila entre dos polos, primero el liderazgo como gestión de equipo, en el cual la responsabilidad de orientar y guiar sus intereses recae sobre los hombros de todos los integrantes. En segundo lugar, el liderazgo lo ejerce uno de los integrantes con un estilo orientado a las personas, que consiste en conductas tales como mostrar empatía por las necesidades y sentimientos de los miembros del equipo, establecer relaciones de confianza con los compañeros y hacer que participen en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo.

Por otra parte, en la dinámica interna del equipo de trabajo docente, el liderazgo no se concibe como una concesión de poder vertical que delegan sus integrantes a una persona en particular; se habla de liderazgo como gestión de equipo, donde son las fortalezas de los saberes específicos de cada uno de los integrantes las que eventualmente le concederán el rol de líder, mientras que se debe asumir el papel de colaborador, aceptando ser guiado cuando hay debilidad en algunos de los saberes comprometidos en el proceso en el cual trabaja el equipo, ya que se tiene en claro que se es

---

líder por autoridad intelectual o experiencia, pero nunca por imposición de un cargo.

De esta manera, el liderazgo de gestión de equipo, es una de las estrategias usada por los maestros investigados, para visualizar de manera holística el contexto del problema objeto de estudio, que no los desgasta, por el contrario, es factor de oxigenación permanente individual y colectiva; la oxigenación individual le permite al integrante desarrollar sus capacidades específicas y liderarlo eventualmente y la colectiva es el producto del desarrollo individual de cada uno de ellos.

**“El liderazgo se ejerce de dos maneras, una cuando el liderazgo es compartido o sea, en un equipo bien equipo, cada uno tiene sus fortalezas y debilidades entonces, desde lo que se es fuerte se es líder, donde se es débil, se deja liderar de los otros; pero también he trabajado en equipos donde hay una sola persona que lidera y los otros todos siguen y no... no... entonces no hay aportes, en este sentido es negativo el liderazgo.” \***

---

\* Entrevista en profundidad semiestructurada con Edgar Cerón, Coordinador Académico Ciudadela Educativa Surorientales. San Juan de Pasto, 24 de marzo de 2000.

En tal sentido, asumir el rol de líder del equipo es uno de los logros del trabajo colectivo que proviene de las potencialidades individuales, del saber y la autoformación, de cada uno de los integrantes los cuales internalizan la importancia y el compromiso de ejercer el liderazgo cuando las circunstancias lo exijan. De igual manera, la interdependencia entendida como el espacio vital de apoyo mutuo en lo afectivo, lo cognitivo y través de un interés común, lleva a la relaciones de confianza y respeto. “Este estilo representa una alta orientación tanto a los integrantes del equipo como a la producción del equipo y por lo tanto se debe tener cuidado de estructurar convenientemente el contexto donde se desenvuelve el equipo.”<sup>23</sup>

**“ (...) Nacieron así las canoas, lanchas y planchones como elementos de transporte... pero no es suficiente mantenerse a flote... sino que se necesita acondicionar la embarcación para el direccionamiento y control y además proporcionarle un conductor experto que conozca muy bien las características del entorno... acogiendo como referencia los propósitos del viaje y la participación organizada de la tripulación y pasajeros (...) el bote representa al colegio caracterizado como un dinamizador socio-cultural cuyo boga es un equipo interdisciplinario, capaz de navegar en la incertidumbre y orientar el trabajo de las**

---

<sup>23</sup> IVANCEVICH Y Otros. Op. Cit. p. 478.

**diferentes comisiones, adoptando como carta de navegación los principios que guían el proyecto en construcción.”\***

El reconocer así las características de liderazgo en uno de los miembros del equipo, favorece su desarrollo fundamentalmente en la parte de organización y de gestión. Lo anterior trae como consecuencia que los integrantes asuman roles respectivos dentro de las interacciones del equipo.

De esta manera se puntualiza el papel determinante que el líder toma para sí, frente a la forma como sus miembros asumen el trabajo. Si el líder se constituye en un ejemplo a seguir en cuanto a compromiso, desempeño y responsabilidad, se convertirá en aliciente para que sus compañeros imiten esta actitud y actúen conforme a ella.

**“(…) En la institución la señora directora tiene ese aspecto que es rescatable, valioso, de ejercer un liderazgo no solamente desde el punto de vista pedagógico educativo, sino también social; entonces,**

---

\* Carpeta con guías de comprobación de Javier Moncayo, Coordinador Académico Colegio Departamental Nocturno Jorge Giraldo Restrepo. San Juan de Pasto, 14 de noviembre de 2000.



**combina y es coherente entre lo que piensa y lo que trata de hacer por el colegio (...)" \***

Ciertamente, se ejerce liderazgo al interior de un equipo, cuando el líder es capaz de influir en la conducta de sus integrantes y manifiesta ciertas características personales que merecen el respeto y el aprecio de sus compañeros, se constituyen en “el poder de referente.”<sup>24</sup>

Esta clase de poder estimula la imitación e inspira lealtad. Se entiende el poder como la habilidad que poseen los líderes para conseguir que otras personas hagan algo que de otro modo no harán.

Otra manera de convivir con los roles dentro de un equipo de trabajo docente, es tener la capacidad de reconocer las cualidades de experto en ciertos saberes específicos de uno o algunos de sus integrantes, esto conlleva a focalizar con mayor facilidad y precisión las alternativas de análisis y solución frente a una temática determinada.

---

\* Entrevista en profundidad semiestructurada con Hernán Villa, Docente Colegio Departamental Nocturno Jorge Giraldo Restrepo. San Juan de Pasto, 16 de marzo de 2000.

<sup>24</sup> IVANCEVICH y Otros. Op. Cit. p. 473.

**“ (...) El caos y el desorden no podían continuar. Había que poner a salvo a los habitantes de las montañas del sur y aparece un personaje... el cóndor, que desde las alturas volaba en círculos y lanzaba sus consignas al resto de las especies indicando la ruta a seguir, la que menos peligro presentaba y la que conduciría a un nuevo horizonte.**

**Los chillidos – consignas del cóndor, llamaron a la solidaridad y no sólo por ser el rey de las aves; entonces llega el pensante búho, de inmediato el cóndor bajó de sus alturas para estar en las condiciones del búho y en su vuelo lupás, vertiginoso y atento... consideró que sus virtudes entre ellas la inteligencia y precisión eran fundamentales para conformar equipo con el búho.” \***

Ahora bien, el poder del experto se basa en el conocimiento técnico de un área específica. La pericia puede adoptar la forma de experiencia, información o educación avanzada. “El conocimiento especializado superior al de los seguidores ayuda al líder a persuadir a otros de que hagan lo que él desea.”<sup>25</sup>

---

\* Carpeta con guías de comprobación de Aquiles Portilla Lagos, Docente y Miembro de la Comisión Negociadora Profesores Departamentales de Nariño. San Juan de Pasto, 14 de noviembre de 2000.

<sup>25</sup> IVANCEVICH, y Otros. Op. Cit. 474.

Otra manera eficaz de ejercer el liderazgo dentro de los equipos de trabajo, es impregnarlo de humanismo unido a mecanismos de concertación, entre el líder y los demás compañeros del colectivo, orientado a construir sentido de pertenencia al equipo y de significado a la labor docente.

**“ (...) No como una obligación del hecho que tiene que cumplir un horario, sino como el proyecto, como un compromiso que tenemos con la gente y que ese compromiso está saliendo de todos y a ese compromiso hay que quererlo y cuando uno quiere hacer las cosas, realmente no necesita ni control ni empujarlo, entonces, van realmente accediendo a estas circunstancias (...)” \***

Por eso las tendencias cambiantes de la sociedad demandan nuevas estrategias de liderazgo. La actitud de cambio en el estilo de liderar procesos educativos siendo al mismo tiempo directivo e integrante del equipo, se pone de manifiesto al analizar las experiencias impregnadas de acciones que invitan a los demás a reorientar su forma de controlar, gestionar y liderar cualquier proceso en este caso, de carácter educativo. Estos directivos parecen haberse acogido a las exigencias del momento que

---

\* Carpeta con guías de comprobación de Sixto Insuasty, Rector Ciudadela Educativa Surorientales. San Juan de Pasto, 14 de noviembre de 2000.

reclaman: eficacia, autonomía y gestión en los individuos de la actual sociedad.

Dos cosas pueden ocurrir para la existencia de un liderazgo eficaz en el futuro: ante todo, los líderes deben estar comprometidos en conductas que estimulen activamente a los integrantes de un equipo para asumir el control de su destino. Ello implica por una parte, la participación en el poder y exige por otra parte, la presencia de un líder confiable, seguro, así como maestros dispuestos y capaces. “Los maestros miembros del equipo, deben desarrollar estrategias pertinentes de autocontrol, como la autogestión y el autoliderazgo.”<sup>26</sup>

**“(…) Entonces yo quería hacer algo por esta institución, de una forma más amplia, que participe la gente, donde pueda obrar y en fin donde existan tantos criterios para poder sacar lo más razonable, en este sentido tuve la oportunidad de llegar acá a la dirección y he encontrado, obviamente lo que a mí más me mueve, es el criterio humano y pedagógico (…)” \***

---

<sup>26</sup> IVANCEVICH y Otros. Op. Cit. pp. 485 – 486.

\* Carpeta con guías de comprobación de Sixto Insuasty, Rector Ciudadela Educativa Surorientales. San Juan de Pasto, 14 de noviembre de 2000.

## 6.4 MOTIVACIÓN

Para los profesores que trabajan en equipo, la motivación que se gesta al interior de los mismos presenta diferentes facetas; para unos ésta se centra en procesos de motivación interna de sus miembros, que amerita mayor importancia que la externa. Para otros, la que se brinda intersubjetivamente, reviste especial interés ya que es capaz de crear un ambiente propicio para realizar su trabajo, esta clase de motivación es la que se denomina externa. En este sentido, las motivaciones están dentro de un rango que va desde la instancia de representaciones afectuosas como abrazos, sonrisas, hasta el reconocimiento explícito del desempeño de su cargo ante los demás miembros de la institución.

**“Bueno el estímulo siempre es externo, ¿no? No, considero que sea lo fundamental aunque sí hay estímulo en el equipo, ¡eh!. Por ejemplo, los que trabajan en investigaciones se estimula el trabajo en equipo desde la misma convocatoria que se hace, entonces el estímulo es que si trabaja en equipo tiene ciertas ventajas. Yo creo más en la otra forma de entender el asunto y es la motivación que no es externa, sino interna, entonces uno trabaja en equipo no porque... como me decía un compañero en la universidad que trabajamos en un tema de etnoeducación y un día dice: “lo convoco a hacer ese proyecto porque**

**ahora hay financiación”, entonces yo ya no trabajo porque yo no creo que uno tenga que hacer un proyecto para hacer plata, sino que uno hace un proyecto por que hay una necesidad, una motivación y para eso hay que conseguir la plata, pero no al revés. La motivación puede ser interna y el estímulo como lo secundario.” \***

Parece ser, que los profesores que trabajan en equipo han superado el espacio de las recompensas materiales, para dar paso a las recompensas simbólicas, que lejos de reportar efectivo, acciones u otras opciones financieras, éstas más bien producen un impacto psicológico, un acrecentamiento de la autoestima que ajustada a la teoría que propone David C. McClelland es una recompensa social como producto de las interacciones interpersonales.

**“Nosotros (los directivos) estimulamos mucho a la gente, a los docentes, que vemos que están en estas actividades, pero no lo hacemos con el ánimo de incomodar a los otros, no, más bien los estimulamos para que ellos sirvan como orientadores en ese trabajo, nos den pautas, nos comenten sus experiencias, lo rico que se sienten**

---

\*Entrevista en profundidad semiestructurada con Edgar Cerón, Coordinador Académico Ciudadela Educativa Surorientales. San Juan de Pasto, 16 de mayo de 2000.

**ellos en un representación, en una actividad, cuando tienen que llevar a la institución a otro lado.” \***

Hay que decir que en las instituciones donde el directivo es otro miembro más del equipo, éste ejerce el rol motivacional complementario de canalizar lo que McClelland denomina “ la necesidad de afiliación” que se traduce en el deseo de trabajar, interactuar con otros y prestarles apoyo, preocupándose de su crecimiento y desarrollo, así aprender de los hechos de la vida a través de las experiencias ajenas. Un marcado deseo de aceptación social puede ser una poderosa fuerza motivadora en la vida cotidiana de las personas, éstas son las que Maslow considera como básicas en la pirámide de las necesidades para obtener buena estima tanto personal como social.

**“El entusiasmo también hace parte de la motivación, del goce (...) yo creo que la gente que se siente motivada... hace con cariño las cosas y también depende del clima ambiental que se desarrolla en la gente, yo creo en los abrazos, en la sinceridad, en la comunicación. La**

---

\* Entrevista en profundidad semiestructurada con Sixto Insuasty, Rector Ciudadela Educativa Surorientales. San Juan de Pasto, 18 de marzo de 2.000.

**estimulación de las gentes que dirigen las instituciones es clave para que la gente se entusiasme.” \***

También existe en los directivos líderes y participantes de los equipos institucionales objeto de estudio, otro factor motivante que necesariamente impulsa al equipo hacia delante, pues ejerce un efecto tranquilizador, de confianza mutua y de empatía que en la teoría de los modelos conductuales del líder se denomina “consideración”. “ Es decir, poner bastante atención a las relaciones interpersonales, valorando el trabajo bien hecho, dando ejemplo de entusiasmo, levantando la moral, tratando a sus colegas como sus iguales, en fin siendo amigables y accesibles.”<sup>27</sup>

Se evidencia por eso, la importancia de la motivación en el proceso de trabajo de equipo de docentes, ya que mientras en unos equipos es relevante forjar procesos de motivación interna, que nacen de la responsabilidad ética de sus miembros sobreponiendo los intereses generales a los intereses individuales, en otros es necesario impulsar la motivación externa.

---

\* Entrevista en profundidad semiestructurada con Henry Barco Melo, Director Centro de Estudios La Gotera. San Juan de Pasto, 11 de abril de 2000.

<sup>27</sup> BANDURA, Albert. Pinciple of Behavior Modification. Nueva York: 1999. p. 25.



En algunos equipos la motivación externa se irradia desde los estamentos de dirección hasta sus demás miembros. Esta motivación debe estar centrada en valores de afectividad y respeto por la condición humana creando ambientes positivos que entren a incidir en el desarrollo del trabajo en equipo.

**“(...) el mismo ambiente ha favorecido, por ejemplo de la rectora que le gusta salir con sus anécdotas, con su chispa, a veces esa circunstancia de reuniones que están un poco tensas por ejemplo a que se respire otro aire, inclusive ha sido factor motivante y limador de asperezas, porque a veces las cosas demasiado serias, demasiado rígidas, producen ese ambiente tenso, un ambiente un poco de pronto casi asfixiante...” \***

La motivación interna, a que hacen referencia los informantes de algunos equipos autogestionarios objeto de estudio, se sustenta en la responsabilidad ética e intelectual de cada uno de sus miembros en los catalogados como “grupos formales” incertos en instituciones oficiales, existe una jerarquía de autoridad horizontalizada, donde le compete al líder (directivo) crear los espacios para motivar a sus miembros. Los grupos

---

\* Entrevista en profundidad semiestructurada con Hernán villa, docente Colegio Departamental Nocturno Jorge Giraldo Restrepo. San Juan de Pasto, 16 de marzo de 2000.

formales según Ivancevich en su obra “Gestión, calidad, y competitividad” (1996) “se caracterizan por estar integrados por dos o más personas que se ocupan en las actividades que se les asignan”<sup>28</sup>

Estas diversas concepciones de entender la motivación en los diferentes equipos de trabajo, se comprenden mejor si se parte de supuestos referentes a la naturaleza humana; donde cada uno tiene percepciones y creencias propias sobre lo que es, lo que mueve a las personas, cada persona parte de supuestos diferentes en todo lo concerniente a su personalidad.

**“Se ha hecho una cuestión muy importante aquí que es que cada campo presenta su proyecto de campo, pero un proyecto de campo que debe incidir en toda la institución y les hemos dicho lo que vamos a estar nosotros sin saber si este presupuesto va para allá, el presupuesto va para acá, dijimos a ver, habrá un techo presupuestal para cada campo si ese proyecto se justifica, si está bien sustentado y está sustentado por el equipo no por una persona, esta sustentado por el equipo, entonces son cosas prácticas que motivan a que la gente así**

---

<sup>28</sup> IVANCEVICH. Op. Cit. p. 497.

**sea con dificultades y diferencias busquen la manera de encuentro para que su proyecto salga bien sustentado...” \***

Dentro de las principales teorías que explican la motivación como categoría sobresaliente de las interacciones sociales, referida a los equipos de trabajo de docentes, se menciona la teoría de necesidades que Maslow la sustenta en su obra “Motivación y personalidad” (1964)<sup>29</sup> basada en dos supuestos fundamentales: en primer lugar las diferentes necesidades que constituyen experiencia, se muestran activas en momentos distintos y sólo las necesidades insatisfechas son las que influyen en nuestra conducta.

En segundo lugar las necesidades se clasifican siguiendo un orden jerárquico: necesidades fisiológicas, seguridad social, de autoestima y de autorrealización.

Sobre el mismo tema Herzberg propone la teoría de los dos factores para explicar la satisfacción y la insatisfacción de los individuos. A los factores cuya presencia impiden la insatisfacción los denomina como factores higiénicos o factores de mantenimiento. Y a los factores cuya presencia

---

\* Entrevista en profundidad semiestructurada con Sixto Insuasty, Rector Ciudadela Educativa Surorientales. San Juan de Pasto, 18 de marzo de 2.000.

<sup>29</sup> MASLOW, Abraham. Motivación y personalidad. Barcelona: Ed. Sagitario, 1975. p. 75.

producen satisfacción los nombra como elementos satisfactorios o simplemente factores motivadores.

Los factores motivadores de Herzberg equivalen a las necesidades de orden superior de Maslow, mientras que sus factores de mantenimiento corresponden a las necesidades de orden inferior. Estas dos teorías resaltan el valor del trabajo en sí mismo como estímulo para la motivación del trabajador.

## 6.5 SUEÑOS

**“La gota que quería ir al mar”**

Un aprendiz indaga a su maestro sobre la forma como podría trabajar para ir en busca de un sueño, que probablemente es similar, al que pueden tener otras personas que se hallan dispuestas a trabajar para lograr sus metas. El maestro amablemente le cuenta el siguiente relato: Erase una vez, una gotica de agua que siempre aparecía en el follaje de una planta y se evaporaba, para luego volver a aparecer como fruto de la condensación desde las nubes. Su existencia se volvió rutinaria; pues aparecía, refrescaba y desaparecía siempre de la misma manera, en ciclos idénticos, pero la gotica tenía ilusión de llegar algún día a formar parte del tormentoso río y viajar por montañas, valles y llanuras, para contemplar la belleza del paisaje y apreciar de cerca las tramas de la vida; pero actuando por sí sola no podría lograr cristalizar su sueño, pues estaba atrapada en el permanente ciclo: aparecer, refrescar y desaparecer.

Pensó que de pronto, otras goticas del mismo sector podrían estar en la misma situación y pidió ayuda al viento para transmitir su mensaje y a través del viento, las demás se comunicaron para expresar su interés de trabajar con ahínco en la realización de un viaje tan atractivo y singular.

Se inició la tarea y todas las goticas, en una sola voz le pidieron al viento que las ubicara en el árbol más grande y frondoso para desde allí deslizarse y correr en busca del caudaloso río. Al principio todas parecían ser absorbidas por la ardiente tierra y otras eran evaporadas por el sol; pero unas y otras se regeneraban en las nubes para volver a

caer y repetir su aventura, que esta vez era colectiva y se hacía con propósitos definidos.

Poco a poco, el reseco suelo fue humedeciéndose hasta que se formó un hermoso depósito que aumentó progresivamente su volumen hasta desbordarse, formar un cause y correr a través de él. Nuevamente muchas goticas desaparecían durante la faena pero otras permanecían y perseveraban en su avance hasta que por fin irrumpieron estrepitosamente junto a la corriente del caudaloso río.

De allí en adelante una infinidad de goticas viajaron libres y se deleitaron al contemplar los hermosos paisajes, acariciaron la tierra y continuaron su rumbo al mar, seguramente avanzaban en procura de nuevas metas comunes.

El maestro mira fijamente al aprendiz y le replica: “seguramente ahora podrás formarte una mejor idea acerca de la tenacidad, decisión y fortaleza que se debe tener para avanzar con firmeza en la búsqueda de propósitos comunes.” \*

---

\* Carpeta con guías de comprobación de Javier Moncayo, Coordinador Académico Colegio Departamental Nocturno Jorge Giraldo Restrepo. San Juan de Pasto, 14 de noviembre de 2000.

Los maestros que desarrollan trabajo en equipo se esfuerzan por superar el estado mental de rutina en su labor docente, vislumbrando mundos posibles a través de sus sueños; ellos van en busca de ideales que ayuden a transformar tanto la realidad educativa como social de su contexto, dichos ideales generalmente son compartidos por otros, por cuanto su experiencia les indica que para cristalizar un sueño se debe trabajar colectivamente.

A este proceso lo denominan una “aventura colectiva”; tener un sueño es tener un ideal y la tarea principal de su acción radica en fijar propósitos, objetivos, estrategias, metas, acciones, haciendo uso de la racionalidad comunicativa para construir colectivamente consensos y disensos alrededor de la resolución de situaciones problemáticas.

Es oportuno puntualizar que en el transcurso de la construcción de equipo, no se descartan situaciones conflictivas, problemáticas, de desacuerdo en la forma de asir sus sueños a la realidad, lo que eventualmente desencadena que algunos de los miembros que inicialmente forjaron un ideal, desfallezcan, quedando aquellos que son capaces de explicitar sus intereses individuales para ponerlos a favor de los intereses colectivos, a través de la reflexión, la crítica, al punto de proclamar a una sola voz los ideales de todo el equipo. Una vez cumplidos y conquistados dichos sueños, se vuelven a plantear nuevas perspectivas añorando otros nuevos.

Es posible que al iniciar el trabajo colectivo, algunos de los miembros generen empatía entre los demás potenciales integrantes del equipo hacia las bondades del sueño o ideal que se aspira. La persona que toma la iniciativa, transmite a las “personas claves” su visión del problema: ¿Qué se pretende?, ¿Qué intereses se persiguen?. Se inicia así un primer nivel de socialización sobre los diferentes puntos de vista; en algunos casos esta fase puede durar varios años hasta consolidar el proyecto.

Los sueños no son otra cosa que ideales que éstas personas del equipo se han fijado y para alcanzarlos pareciera no bastar el esfuerzo individual, lo que los induce a buscar acompañamiento, apoyo, validación entre sus colegas; allí se inicia la búsqueda cargada de estrategias de promoción del sueño alrededor de un objeto problémico; el encuentro con lo buscado será lento y dispendioso pero al final gratificante, pues ya no se está solo en el emprendimiento y los compañeros de viaje tienen el mismo destino.

**“En el caso nuestro (...) casi la totalidad del equipo lo escogí yo, yo los busqué con lupa porque conocía su trabajo, porque les vendí un sueño, un ideal y ellos compartían ese sueño, ese ideal y podían llegar al colegio.” \***

---

\* Entrevista en profundidad semiestructurada con Henry Barco Melo, Director Centro de Estudios La Gotera. San Juan de Pasto, 25 de mayo de 2000.



A un líder en consecuencia tener un sueño sea personal o profesional, grande o pequeño, realista o fantástico y esforzarse por convertirlo en realidad, le da mayor significado a su vida, ese sueño le imprime a sus actividades cotidianas un sentido de propósito “ y cuando su sueño lo comparten las personas con quienes viven o trabajan, es doblemente emocionante.”<sup>30</sup>

Es pertinente tener claro que un sueño en los equipos de trabajo es mucho más que una meta, puesto que las metas son medibles, secuenciales y anidan en la racionalidad, lo que conlleva a señalar blancos específicos de corto plazo y a fijar estrategias específicas para lograr lo propuesto. En cambio los sueños son actos creativos, que requieren mucha imaginación, pasión y emoción, los sueños brindan significado a los actos humanos. “La clave en la búsqueda de un alto y sostenido nivel de desempeño dentro de un equipo de trabajo es hallar algo más que una meta, algo más grande por lo cual luchar, algo que nos mueva. Un sueño que se pueda convertir en realidad. Una visión que sea fuente de inspiración.”<sup>31</sup>

**“La ciudadela se ha descrito como “un sueño hecho realidad” (...) ellos ( los padres de familia) soñaban con un colegio cercano para sus hijos**

---

<sup>30</sup> KRIEGEL, Robert y PATLER, Louis. Op. Cit. pp. 50 –51.

<sup>31</sup> Ibid. pp. 44 – 47.

**(...) los otros soñadores fuimos algunos docentes y líderes comunales que soñamos con una institución innovadora y el escenario para poner en práctica nuestras distintas propuestas pedagógicas – humanas (...) todos estos sueños se han cumplido en alguna medida, el primero más de lo soñado, aquí la realidad supera el sueño de la comunidad, en el segundo al menos una ciudadela de las cinco fue posible, el tercer sueño está todavía soñándose a la espera del amanecer, pero ya hay algunos logros presentes en los acuerdos que van logrando en la visión, misión y proyecto educativo. Ojalá que algún día también sea una realidad.” \***

En tal sentido se puede resaltar que cuando se tiene un sueño y se esfuerza por convertirlo en realidad nada es imposible, se hace acopio de fuerzas, recursos personales y creatividad que nunca se imagina se tenían, se puede lograr lo que anteriormente se consideraba como imposible, durante el proceso se llega a descubrir que la mayor limitación está en la mente que nos dice cuales son los límites.

Como es obvio, en la dinámica cotidiana del trabajo en equipo, es posible que se generen discrepancias, las cuales van a tener un tratamiento

---

\* Carpeta con guías de comprobación de Edgar Cerón, Coordinador Académico Ciudadela Educativa Surorientales. San Juan de Pasto, 14 de noviembre de 2000.

adecuado a la estructura de trabajo que han construido sus integrantes, no obstante lo que se evidencia desde el principio es la calidad y convencimiento de los miembros de poder llegar a cristalizar sus sueños.

**“(...) el diálogo sobre el avance en la conquista de los objetivos trazados era permanente entre los tres, muchas veces no encontrábamos ninguna posibilidad real y racional de éxito (...) el análisis del estado del proceso en los momentos más críticos nos conducían a marcadas diferencias respecto a los pasos a seguir, en lo único que siempre coincidimos es en el ideal, en el sueño de que debe ser posible el propósito, el mismo que en aquel momento parecía imposible, así terminó la primera etapa, asegurando a través de un convenio la realización de un sueño colectivo, pero para los idealistas, para los soñadores a medida que los sueños se hacen realidad, nacen unos nuevos, los cuales dan sentido a las acciones y razón a la existencia.” \***

Precisamente el sueño es la más profunda expresión de lo que se quiere, es la declaración de un futuro deseado, es un ideal que comprende un sentido de posibilidad más que de probabilidad, de potencial más que de límites; es

---

\* Carpeta con guías de comprobación de Humberto Zúñiga, Rector Colegio Pedagógico y Miembro Comisión Negociadora Profesores Departamentales de Nariño. San Juan de Pasto, 14 de noviembre de 2000.

una expresión de optimismo, de esperanza y de valores lo suficientemente nobles para capturar la imaginación y comprometer el espíritu.

“Los sueños se apoderan de nosotros y nos mueven. Pueden remontarnos y superar las limitaciones autoimpuestas. Los sueños no están limitados por aquello que uno cree, que uno puede o no puede hacer. Los sueños representan algo que uno realmente quiere, en oposición a algo que uno cree que podría lograr.”<sup>32</sup>

De todos modos, el llegar a concretar los sueños de un colectivo, no siempre va a gozar de la simpatía de todos sus miembros ni el recorrido es camino allanado ante esta eventualidad, es la fe interiorizada y el tesón de sus integrantes lo que va a sacar a flote los anhelos.

**“Afectados por el descontento de los alumnos frente a su formación, un día de 1992, la fe de cuatro docentes puede más que la oposición de la mayoría para renovar la educación nocturna con disciplina, cada uno con sus aportes (...) el itinerario recorrido y los anhelos confluyentes, mas el estímulo entre las partes ha permitido la mayoría de sueños en realidad. No obstante ahora mismo, se presentan otros**

---

<sup>32</sup> KRIEGEL, Robert y PATLER, Louis. Op. Cit. pp. 47 – 48.

**retos, otros sueños, pero un mayor optimismo y confianza en el equipo.”\***

En efecto, un sueño se puede convertir en una magnífica obsesión. Puede comenzar en la niñez y rehusar abandonarnos. “Todos hemos tenido sueños, pero no todos hemos tenido el valor y el estímulo que se necesita para convertirlos en realidad. Pero si han tenido ese valor una pocas personas afortunadas, una vez que su sueño se ha apoderado de ellas.”<sup>33</sup>

Los sueños llegan a convertirse en parte entrañable de la cultura de trabajo en los equipos de docentes, prueba de ello, es el uso de creatividad que desbordan nuestros informantes al describir sus experiencias, creando espacios tan sensibles y elocuentes como la metáfora que se transcribió en su totalidad al inicio de esta categoría.

## **6.6 ETAPAS EN LA CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE DOCENTES**

Al describir el proceso de gestación, desarrollo y maduración de los equipos de trabajo de docentes, los maestros comprometidos en esta clase de

---

\* Carpeta con guías de comprobación de Hernán Villa, Docente Colegio Departamental Nocturno Jorge Giraldo Restrepo. San Juan de Pasto, 14 de noviembre de 2000.

<sup>33</sup> Ibid. pp. 50 – 51.

propuestas pedagógicas alternativas con proyección a la comunidad, hacen uso de analogías evolutivas de procesos biológicos, para denotar que esta acción es un proceso de desarrollo por etapas, involucra factores biopsicosociales los cuales interactúan, entre otras causas, por la presencia de un agente catalizador que para el caso es una necesidad social insatisfecha, fundamentalmente educativa, por lo que tiene incidencia directa en la problemática social del contexto en la que se desenvuelven los miembros del equipo. Como es obvio, se parte del análisis y reflexión individual – de los potenciales miembros del equipo – de dichos factores como etapa previa para avanzar hacia la convocatoria abierta a todos aquellos docentes que compartan inquietudes de sensibilidad social y pedagógica.

En adelante, si estas etapas preliminares fructifican, serán catalizadores para acelerar espacios de socialización más formales con aquellos miembros que han demostrado interés y compromiso con el propósito general de estructurar alternativas novedosas en la resolución de las necesidades insatisfechas de índole social y educativo.

A su vez, esta etapa de socialización desembocará en la creación de espacios que entren a fortalecer, a unificar, a impregnar de confianza mutua las interacciones de sus miembros, aprovechando sus potencialidades y

capacidades; sin desconocer las limitaciones, dudas e incertidumbres que normalmente coexisten en esta etapa, lo que se traducirá en la construcción de la legitimidad del accionar de equipo. No obstante las metas que se ha fijado el equipo, parecen inalcanzables generando incertidumbre y deserción de algunos de sus miembros. Si los proyectos en los que se ha involucrado el equipo inician su marcha, éste se fortalecerá para encaminarse definitivamente hacia los sueños anhelados, siendo ésta la etapa más avanzada en el proceso de desarrollo y maduración de los equipos de trabajo docente.

**6.6.1 La sensibilización social y la interacción humana** Efectivamente, interiorizar un problema o necesidad social del contexto donde trabaja el docente, en este caso el educativo, es un acto reflexivo y autocrítico que cualifica al individuo para trabajar en equipo. Por otra parte, es relevante para esta investigación la forma como estas personas socializan sus inquietudes espontáneamente con otros maestros.

**“ (...) previo a eso obviamente, se habían dado algunas pautas a título de charlas, comentarios y de reuniones de algunos docentes que teníamos ciertas inquietudes, es el caso por ejemplo que yo había participado ya en algunas reuniones hace ya diez años hacia acá, en**

**equipos que nos invitaban a trabajar, equipos de compañeros que estaban buscando salidas pedagógicas y procesos innovadores, entonces el criterio que teníamos – todos coincidíamos – sería conveniente para eso construir una institución donde podamos realmente nosotros aplicar esos sueños, todas esas ideas (...)" \***

Desde esta perspectiva, Carr y Kemmis (1998) sostienen que quienes participan en actividades educativas están comprometidos en un conjunto de creencias muy complejas aunque quizás no explícitas, en relación con lo que hacen aparentan poseer algún marco teórico de referencia que les sirve para explicar y al mismo tiempo orientar sus prácticas. Además, “Las expectativas cambian en respuestas a las situaciones prácticas en que se ven los mismos practicantes; es decir, que las creencias que constituyen esos marcos de referencia teóricos, están como incrustadas en las situaciones y configuradas por antecedentes concretos de otras situaciones parecidas o no a aquellas que ocupan a los protagonistas en un momento dado.”<sup>34</sup>

---

\* Entrevista en profundidad semiestructurada con Sixto Insuasty, Rector Ciudadela Educativa Surorientales. San Juan de pasto, 18 de marzo de 2000.

<sup>34</sup> CARR, Wilfred y KEMMIS, Stephen. Teoría crítica de la enseñanza. Barcelona: Ed. Martínez Roca. 1988. p. 123.



Por lo tanto tener claridad conceptual sobre la responsabilidad que compete a los docentes como miembros de un equipo de trabajo y de una comunidad educativa, es una necesidad que se evidencia en esta investigación, con fundamento en que la teoría y la práctica son un complemento, éstas se construyen mutuamente en un espacio de interacción que desembocará en la cualificación de la praxis profesional de los docentes participantes en el análisis y reflexión de una determinada realidad social.

**“Además poco o nada sabíamos de la filosofía, de las necesidades del estudiante adulto como reales actores de su educación, es decir, en eso había muchas insolvencias, muchas dificultades y entonces a partir de esas dificultades es que unos dos o tres compañeros, entre los cuales yo me encuentro empezamos a preocuparnos, primero por investigar y tratar de construir la identidad, la personalidad del adulto, de sus competencias, necesidades, posibilidades y sueños.” \***

Ahora bien, si los docentes deben poseer de antemano alguna comprensión de lo que hacen, que les permita aproximarse a una comprensión más cercana de la problemática de su entorno, no es posible estar en un estado de total ausencia de parámetros de referencia sobre la realidad del contexto, se retoma aquí el argumento anterior en el sentido de recalcar la

---

\* Entrevista en profundidad semiestructurada con Hernán Villa, Docente Colegio Departamental Nocturno Jorge Giraldo Restrepo. San Juan de Pasto, 16 de marzo de 2000.

importancia de valorar las vivencias, creencias y experiencias previas en el desarrollo de su quehacer docente, según las cuales las prácticas adquieren sentido y se evidencia la necesidad de que posean así mismo algún tipo de teoría que les sirva para explicar y orientar la conducta.

**“(…) y había también por el otro lado, la necesidad de crear el colegio en donde una de las compañeras del equipo era de esa vereda, entonces, umm... hicimos una sistematización de lo que considerábamos eran los puntos fundamentales de esa cultura; encontramos como el núcleo de toda esa cultura, lo que ellos llaman “la chagra” y con este cuento fuimos a trabajar en una experiencia que querían hacer ellos en la vereda e iniciar un colegio con esa tendencia o modalidad.”\***

Precisamente, los profesores no podrían empezar a “practicar” si no tuvieran algún conocimiento sobre la situación dentro de la cual actúan y alguna idea de lo que hay que hacer, ya que como sujetos activos y reflexivos, el estar inmersos dentro de una realidad les proporciona elementos de juicio que les permiten aproximarse a establecer argumentos que sustenten su posición. “ En este sentido los dedicados a la práctica de

---

\* Entrevista en profundidad semiestructurada con Edgar Cerón, Coordinador Académico Ciudadela Educativa Surorientales. San Juan de Pasto, 24 de marzo de 2000.

la educación, deben poseer alguna "teoría" previa de la educación que estructure sus actividades y guíe sus decisiones."<sup>35</sup>

**6.6.2 Equipo docente ↔ soluciones sociales.** Cuando se habla de analizar los problemas, proponer alternativas de solución a estos y llevarlos a buen término, dichos docentes dedican su capacidad, su compromiso y su tiempo; los recursos básicos los provee la institución o se los consigue con gestión de la comunidad. Este tipo de conducta refleja el "verdadero" significado de la responsabilidad social.

**"(...) en el caso de la emisora, la emisora surge de un proyecto comunitario con la necesidad de que la gente requiere información, entonces el rector y mi persona informábamos a la gente con un megáfono en el barrio, como una posibilidad de comunicación comunidad- maestro (...) en mi caso yo generé la idea, ayudé a construirla con Carlos, pero hoy no podría estar vinculado directamente porque no es mi fuerte, cada cual se vincula en la medida que sienta el interés por hacer las cosas."** \*

---

<sup>35</sup> CARR, Wilfred y KEMMIS, Stephen. Op. Cit. p. 128.

\* Entrevista en profundidad Semiestructurada con Henry Barco Melo, Director Centro de Estudios La Gotera. San Juan de Pasto, 11 de abril de 2000.

Así pues, la sensibilidad social de cada uno de sus integrantes se ve reflejada ampliamente en el grado de cumplimiento de la tarea asignada, la cual se convierte en objetivo de propósito diario para los miembros del equipo pues éstos parece abandonan la posición tradicional de preocuparse más por lo personal que por lo social. La anterior afirmación se sustenta en dos premisas:

“- Los equipos de trabajo como organizaciones deberían estar comprometidos en la prevención y en la solución de los problemas sociales.

- Los equipos de trabajo son probablemente las organizaciones más efectivas solucionando problemas en la sociedad.”<sup>36</sup>

**“(…) Entre otros de los que recuerdo que estaban iniciando esos estudios, esas curiosidades, porque a mí me invitaban a algunas charlas era el actual secretario de Educación Municipal Marco Fidel Martínez, estaba también quien es hoy el coordinador pedagógico en La Ciudadela el profesor Edgar Cerón, ellos por ejemplo, fundamentalmente, entonces ya cristalizado el hecho de que se podía**

---

<sup>36</sup> IVANCEVICH, John y Otros. Op. Cit. p. 113.

**construir una institución acá, entonces ellos armaron un equipo pedagógico oficialmente ya con la Secretaría de Educación (...)"\***

La realización de los sueños (de carácter educativo) del equipo se nutre del deseo constante por brindar un alivio a los clamores de un conglomerado social, para esto los equipos se cohesionan cada día más, tanto en lo conceptual como en lo estructural. De ésta investigación se puede colegir que estos equipos se constituyen para este objetivo específico y no para otros fines.

**6.6.3 Una convocatoria para generar cambio.** Ante todo, el desarrollo de equipos de trabajo de docentes describe la formación progresiva a partir de un grupo de personas, en las que literalmente se ha hecho “un revoltijo” con un propósito común: lograr que ese todo, funcione adecuadamente y cuya eficacia supere la prueba del tiempo.

De ésta manera, los equipos de trabajo de docentes describen el desarrollo como una oportunidad de crecimiento humano tanto individual como colectivo. Éste está rodeado de dificultades y obstáculos, pues todo proceso social es complejo, no obstante se ratifica que el poder de convocatoria para

---

\* Entrevista en profundidad semiestructurada con Sixto Insuasty, Rector Ciudadela Educativa Surorientales. San Juan de Pasto, 18 de marzo de 2000.

unificar esfuerzos y anhelos, es un factor de máxima importancia para la consolidación definitiva del equipo. Mientras tanto, se destaca el compromiso de trabajo colectivo, como requisito vital en la construcción de identidad de equipo.

**“El proceso evolutivo de un equipo de trabajo y guardadas las proporciones con las fases de evolución humana, se pueden connotar así: De la infancia como proceso inicial congregador de voluntades, frente a problemas y necesidades comunes, que representa a su vez, el reconocimiento de las limitaciones de los participantes tanto a nivel profesional y colectivo; pero animados con la fortaleza de la unidad necesaria para superar las dudas, el individualismo, los errores y las dificultades normales de un trabajo organizado y sostenido, que en la perspectiva de los intereses comunitarios requieren además del entusiasmo de constituir identidad frente a los propósitos y expectativas que los asocia (...)” \***

En efecto, no es posible plantear que en la dinámica interna de un equipo de trabajo de docentes, estén ausentes las dificultades en la concertación de una guía u horizonte metodológico y mucho menos, la unicidad de

---

\* Carpeta con guías de comprobación de Hernán Villa, Docente Colegio Departamental Nocturno Jorge Giraldo Restrepo. San Juan de Pasto, 14 de noviembre de 2000.

criterios que absorban la discusión y discrepancias en torno al análisis de una determinada realidad.

En tal sentido Rómulo Gallego enfatiza en la necesidad de construir una identidad colectiva y argumenta: “ Construir equipos de trabajo de docentes, precisa de una racionalidad integradora que vincule creativamente la conceptualización de las problemáticas de todos los docentes que compartan y debatan estructuras conceptuales y metodológicas que les son propias y que constituyen puntos de vista comunes y diferentes en torno a la fenomenología de la cual se ocupan y hablan.”<sup>37</sup>

La construcción de una identidad colectiva de trabajo en los equipos de docentes parte también, del reconocer y fortalecer las distintas perspectivas de pensamiento, análisis y crítica, frente a determinada problemática, las cuales deben necesariamente coexistir en un ambiente favorable para que una vez depositadas en el terreno fértil de una racionalidad integradora puedan prosperar para ser los cimientos de desarrollo y afianzamiento del equipo de trabajo. “El compartir debatir estructuras hace del equipo de trabajo de docentes una organización pluralista y no confesional, pues en ella coexisten en competencia cognoscitiva paradigmas diferentes sobre la

---

<sup>37</sup> GALLEGO – BADILLO, Rómulo. Comunidad de educadores. Bogotá: Ed. Anthropos. 1992. pp. 29 – 77.

misma fenomenología. En este sentido, cada paradigma de los educadores, puede ser tomado como una concepción alternativa que enriquece culturalmente el saber y la experiencia pedagógica y didáctica.”<sup>38</sup>

Además en el marco de la responsabilidad social que asumen los equipos de trabajo de docentes, existen momentos en los que deben traspasar las fronteras de los problemas exclusivamente institucionales, para lanzar una convocatoria de mayor envergadura que aborde el estudio y la solución de problemas sociales de una dimensión más compleja no solo por la población afectada, sino por las connotaciones socio-políticas y económicas inherentes.

**“(…) Nariño y los docentes departamentales, se enfrentan a la más aguda parálisis educativa; afectados los estudiantes y padres de familia, su situación laboral, el educador y su familia y quienes directa o indirectamente entran en la llamada sociedad de consumo.**

**La única salida es un sistema organizativo para formular respuestas estructurales y definitivas. La instancia la constituye la asamblea general de educadores, debate tras debate y agotadas las propuestas**

---

<sup>38</sup> Ibid. pp. 30 – 31



**se eligieron los respectivos representantes. Ellos se hacen a una propuesta ya construida y socializada en los movimientos sociales de Nariño y a partir de esta nace y se consolida un equipo de trabajo(...)" \***

El equipo se ve “constreñido” ante la inminente presencia de dificultades para alcanzar los sueños; esto parece convertirse en un estímulo para el debate cada vez más reflexionado, la crítica más constructiva, el cumplimiento responsable de las tareas asignadas, el consenso racional en las conclusiones y algo sobresaliente: dedicar tiempo extra a las labores que conciernen al equipo.

**6.6.4 Bienvenido el conflicto.** Al interior de los equipos de trabajo de docentes se aceptan y se resuelven positivamente las situaciones conflictivas que de hecho se presentan. No se evade o evita el conflicto, por el contrario, se reconoce y se construye espacios para la coexistencia de intereses, ideologías, culturas, formas de trabajar, teniendo como norte la negociación y la resolución de conflictos, formándose dentro de los equipos una cultura de baja conflictividad, en la cual se reconoce al conflicto como la oportunidad para imaginarse formas creativas de analizar y resolverlo.

---

\* Carpeta con guías de comprobación de Aquiles Portilla, Docente, Miembro Comisión Negociadora Profesores Departamentales de Nariño. San Juan de Pasto, 14 de noviembre de 2000.

**“(...) se encuentran (los miembros del equipo) todos dentro del mismo propósito, sin embargo, existen aún algunos que no comparten de forma o de fondo y unos que están indecisos(...)” \***

Desde esta perspectiva la confrontación de criterios, posiciones metodológicas, conceptuales, políticas e ideológicas se constituye en la etapa más tumultuosa de desarrollo de los equipos de trabajo de docentes, se refiere a que el grupo lucha cuerpo a cuerpo con el conflicto inherente al mismo y se centra en la formulación de soluciones que lo mantienen concentrado en el trabajo.

**“(...) se accede a la adolescencia (en el desarrollo de un equipo de trabajo) como la época donde las dudas e incertidumbres se agitan con mayor insistencia, se aprueba y tantea alternativas para sopesar las metas y proyectos que a veces se asemejan inalcanzables, porque no se evidencian logros inmediatos son momentos de crisis, asimilados como normales y que bien aprovechados permiten fortalecer lo socio-afectivo, reorientar el horizonte focalizando el trabajo con mayor decisión y sentido de riesgo (...)”\*\***

---

\* Carpeta con guías de comprobación de Humberto Zúñiga, Rector Colegio Pedagógico y Miembro Comisión Negociadora Profesores Departamentales de Nariño. San Juan de Pasto, 14 de noviembre de 2000.

\*\* Carpeta con guías de comprobación de Hernán Villa, Docente Colegio Departamental Nocturno Jorge Giraldo Restrepo. San Juan de Pasto, 14 de noviembre de 2000.

Es a lo largo de esta etapa que los miembros del equipo, aprenden a aceptar las diferencias individuales a medida que va emergiendo una “personalidad grupal colectiva,”<sup>39</sup> caracterizada ésta por la toma de conciencia y el énfasis en hacer primar lo colectivo sobre lo particular, han de ser capaces de construir a partir del reconocimiento de las diferencias individuales el nicho apropiado, que acogerá el interés comunitario factor inaplazable en la consolidación de un equipo de trabajo, para lo cual, se allanará el camino al resolver las diferencias tanto políticas como ideológicas y así hacer posible el convertir estas dificultades en fortalezas que contribuyan acertadamente en la construcción de propósitos colectivos.

**“(…) proceso de la consolidación de la identidad político- ideológica al nivel de la dirección (coexistencia de tendencias ideológicas),(…) manejo de las contradicciones internas y externas... una gran experiencia.” \***

Por eso, este punto de vista colectivo es el resultado de compartir: trabajo, valores y una finalidad común. Al unísono con el nacimiento de esa personalidad aparece una competencia informal por el poder o el control del

---

<sup>39</sup> IVANCEVICH, John y Otros. Op. Cit. p. 417.

\* Carpeta con guías de comprobación de Jaime Goyes Luna, Docente, Miembro Comisión Negociadora Profesores Departamentales de Nariño. San Juan de Pasto, 14 de noviembre de 2000.

grupo. Como ya se había reseñado en un apartado anterior, el poder dentro de los equipos de trabajo docente es ejercido por el líder cuando es capaz de influir en la conducta de sus integrantes y manifiesta ciertas características personales que merecen el respeto y el aprecio de sus compañeros, constituye lo que se llama “el poder de referente”. Esta clase de poder estimula la imitación e inspira lealtad.

**“(...) pero alrededor de estos procesos tenemos que tener mucho cuidado en el sentido de saber interpretar los intereses y las expectativas de ejercer poder, porque creo que también un problema de la democracia y del poder es que cuando nos anquilosamos en el poder y creo que una propuesta alternativa es que haya transiciones, que haya manera de transferir de rotar los poderes (...)” \***

Otra manera de convivir con el poder y el control dentro de un equipo de trabajo de docentes, es tener la capacidad de reconocer las cualidades de experto en ciertos saberes específicos de uno o algunos de sus integrantes, lo que facilitará el identificar con mayor facilidad y precisión las alternativas de análisis y solución frente a una temática determinada.

---

\* Entrevista en profundidad semiestructurada con Henry Barco Melo, Director Centro de Estudios La Gotera. San Juan de Pasto, 25 de mayo de 2000.

En tal sentido, cobra relevancia el concepto que hace Henry Giroux, al considerar que los profesores al compartir con otros el poder y los roles, estarán en mejor situación para romper con el provincialismo y la socialización estrecha de objetivos, que les impiden socializar y examinar su teoría y práctica pedagógica con los estudiantes y con los demás profesores.

En otras palabras, se necesita comprender cómo actúa el poder, tanto en el aspecto positivo como en el negativo, dentro de las muchas contradicciones que integra la vida en equipo. Es en consecuencia un interés de máxima prioridad, que los docentes como lo resalta Giroux, generen estructuras que apoyen el trabajo en equipo.

**6.6.5 Valores compartidos.** En general, se puede decir que es responsabilidad de todos y cada uno de los miembros del equipo aportar todo de sí, con el fin de que el equipo crezca en calidad, alcance los sueños, se mantenga en el tiempo y contribuya a la solución de situaciones problemáticas del contexto principalmente educativas. Por otro lado, se ha mencionado en esta investigación la necesidad que tiene el equipo para que cada miembro aporte con sus fortalezas de manera integral hacia la

concreción de los objetivos trazados, sin restricciones ni intereses personales.

**“(…) Posteriormente dichos factores que son como los integrantes del equipo se van fortaleciendo y si el proyecto camina positivamente, cada integrante asume un papel que coadyuva al fortalecimiento de todo el equipo.” \***

La supraordenación de los intereses colectivos sobre los particulares, es evidencia clara de que sus miembros van fortaleciendo la construcción de actitudes tales que desemboquen en el fortalecimiento de valores colectivos, esto confluye adicionalmente por el desarrollo de procesos de crecimiento personal y colectivo que redundarán en dotar al equipo en general, de un marcado proceso de desarrollo humano.

Y es precisamente que los equipos de trabajo de docentes se definen en función de los roles que sus miembros desempeñan dentro del grupo. Un rol, es un conjunto de expectativas compartidas respecto a la actitud y a la conducta de un miembro en la tarea que se lleva a cabo dentro del equipo.

---

\* Carpeta con guías de comprobación de Sixto Insuasty, Rector Ciudadela Educativa Surorientales. San Juan de Pasto, 14 de noviembre de 2000.

Es en un momento posterior, que la madurez del equipo lleva al establecimiento de reglas de juego, las cuales se dan en la dinámica interna de las interacciones y han sido acordadas por todos los integrantes que tendrán el beneficio de señalar el camino por donde orientar las actitudes, acciones y valores que a través del tiempo desencadenan los integrantes del equipo.

**“(…) Ya está consolidado el equipo de trabajo, los integrantes están comprometidos con los propósitos, las metas, los objetivos y las estrategias para alcanzarlas.” \***

Es por eso, que durante el establecimiento de normas el grupo traza la visión a largo plazo, la finalidad del grupo y su funcionamiento a través del tiempo. Al acuerdo entre los miembros sobre la perspectiva a largo plazo se lo conoce como el proceso de desarrollo de “valores compartidos”, considerados como las creencias, actitudes o acciones con los cuales todos los miembros del equipo los entienden y están de acuerdo. Los valores compartidos son una guía invisible y tácita para la conducta ordinaria dentro del grupo y para la interacción fuera del mismo.

---

\* Carpeta con guías de comprobación de Humberto Zúñiga, Rector Colegio Pedagógico y Miembro comisión Negociadora Profesores Departamentales de Nariño. San Juan de Pasto, 14 de noviembre de 2000.

Es posible que con el tiempo, el equipo aprenda cada vez mejor la manera de aprovechar las potencialidades de sus miembros, las oportunidades del contexto, las estrategias para motivarlo, lo que se traducirá en mayores logros colectivos que fortalecerán al grupo de trabajo.

**“(…) factores que dimensionados en el acceso a la madurez, como expresiones de vigor y plenitud del pensamiento, permiten aprovechar las capacidades y potencialidades humanas para hacerlas lo más productivas y trascendentes mediante el respaldo de la racionalidad y la experiencia que bien aprovechadas conducen al saber y el conocimiento productivo, a las conquistas, al trabajo solidario y de impacto comunitario.” \***

Ahora el equipo se encuentra en la etapa de maduración, durante la cual actúa como unidad a pleno rendimiento, durante esta etapa ha permanecido unido por un largo periodo de tiempo y afina su actuación. Los miembros redefinen cuidadosamente los roles según se requiera y deciden sobre la mejor manera de lograr el equilibrio entre las necesidades del equipo y los de la comunidad.

---

\* Carpeta con guías de comprobación de Hernán Villa, Docente Colegio Departamental Nocturno Jorge Giraldo Restrepo. San Juan de Pasto, 14 de noviembre de 2000.



En este estadio, el grupo se encuentra en la mejor disposición para desarrollar las capacidades de sus miembros, para reclutar nuevos integrantes y para desempeñar el trabajo asignado.

De igual modo, se evidencia que las tareas asumidas por los participantes del equipo son de tipo investigativo, autocrítico, reflexivo, didáctico, pedagógico; en resumen, variadas, de mucha responsabilidad e internalización – pareciera llenar de satisfacción y significado el quehacer de estos docentes – por lo mismo se autorregulan en las funciones individuales y colectivas, necesitando además el apoyo mutuo.

**“(…) El horizonte de acción del equipo se enmarca en las teorías del desarrollo humano y de las dimensiones humanas para construir una alternativa pedagógica que posibilite la formación de personas auténticas con fundamento en sus intereses, necesidades, estilos de aprendizaje y potencialidades.**

**Etapas: Iniciación: constituye el periodo de motivación, de organización del equipo de trabajo, asignación de responsabilidades y concertación de normas de funcionamiento.**

**Fundamentación: Indagación bibliográfica, reflexión sobre las prácticas pedagógicas convencionales, valoración de experiencias, socializaciones y estructuración de ejes de investigación.**

**Profundización: conceptualizaciones, estructuración del enfoque pedagógico en sus diferentes componentes, experimentación.**

**Perfeccionamiento: afianzamiento teórico-conceptual y validación del proyecto en sus diferentes componentes.” \***

Y es durante la etapa de maduración que todos los integrantes del equipo han asimilado sus roles. Cuanto más eficaz sea el grupo, más rápidamente logra consolidar la maduración. En los grupos que han alcanzado la plena madurez, los esfuerzos individuales se han integrado adecuadamente a las funciones específicas del equipo, muestra cohesión puesto que ya realiza el trabajo con eficacia, es capaz de atraer a nuevos miembros cuando es necesario y se mantiene a lo largo del tiempo, sus integrantes son capaces de influirse mutuamente.

Finalmente, los grupos que han logrado cohesionarse resuelven fácilmente los problemas, al desarrollar su capacidad de interacción, los equipos

---

\* Carpetas con guías de comprobación de Javier Moncayo, Coordinador Académico Colegio Departamental Nocturno Jorge Giraldo Restrepo. San Juan de Pasto, 14 de Noviembre de 2000.

cohesionados preparan el terreno para lograr mayores éxitos en sus intentos por influir en el ámbito social, tanto en el trabajo como en diferentes situaciones de interrelación, los miembros de grupos cohesionados interactúan más y mejor.

## 7. UN MODELO PIRAMIDAL INTERACTIVO

Dado que esta investigación estudia la estructura de los equipos docentes a partir de la gestación hasta su maduración, vista desde la lógica y la historia de las interacciones, se entiende mejor, si se imagina la armonía, la estabilidad y el equilibrio en una pirámide hexagonal. A la base están los planteamientos de Lofland, que se encuentran en el artículo de Bryman y Burgers titulado “Introducción a los avances en el análisis de datos cualitativos”<sup>40</sup> donde se describen códigos a través de los cuales se analizan los fenómenos sociales: actos, actividades, significados, participación, escenarios y relaciones.

En efecto, en un proceso de construcción colectivo necesariamente se entrecruzan los fenómenos sociales para comprometer **actos** en situaciones temporalmente breves, que toman unos pocos segundos, minutos o máximo horas, tanto como **actividades** ejecutadas dentro una situación de mayor duración que toma días, semanas, meses y que consume elementos

---

<sup>40</sup> BRYMAN, A. y BURGERS, G. Introducción a los avances en el análisis de datos cualitativos. En: Análisis de información Manizales: Ed. Universidad de Manizales, 1998. p. 10.

importantes de compromiso de los integrantes del equipo; todo bajo parámetros de **participación** integradora que facilita la construcción de las **relaciones** tendientes a conseguir unidad de acción en el equipo en construcción y para este caso es el **escenario** completo que posibilita este estudio.

Todo este proceso de construcción colectiva les posibilita además a los participantes espacios **significativos** de producción verbal que reconceptualizan su quehacer pedagógico redefiniendo y dirigiendo su acción labor educativa de manera diferente al trabajo tradicional lo que hace atractiva esta forma de trabajar.

Las caras y aristas de la pirámide del modelo piramidal se construyen con las categorías que emergieron del estudio esto es: democracia, visión, motivación, sueños, etapas de conformación de equipos, liderazgo.

El hexágono como cimiento, se conforma, constituye y entrelaza por sus extremos con elementos éticos y valorativos de todas y cada una de las personas que están comprometidas en el equipo, ellas construyen entre sí las seis caras de la pirámide que un día convergerán hacia un vértice común: “el equipo” (véase figura 1)

Por lo tanto, con los actos y la participación de cada miembro fundamentalmente se estructura “la cara de la democracia”; estos maestros la construyen vivenciándola en todo momento como un acto cotidiano, pero además, es una actividad que asume elementos importantes de los compromisos que se forjan a través del tiempo y las constantes socializaciones de supuestos y significados que cada integrante aporta sobre la mesa, lo que permite participar en igualdad de condiciones, deponiendo supuestos particulares o adaptándolos a la nueva situación del equipo.

A su vez el liderazgo es una “cara de la pirámide” que está fundamentalmente impregnada de significados, donde lo importante es reconocer el por qué determinado compañero asume el liderazgo del equipo eventualmente. Se tiene claro que en éstos equipos se es líder por autoridad intelectual y/o experiencia, pero nunca por imposición o cargo, esto constituye un reto para los integrantes pues todos están en capacidad de liderar el equipo en las diferentes etapas del proceso; todo depende de la producción verbal o escrita de los actos y actividades, en todo caso que defina y dirija la acción del equipo y consuma elementos importantes del compromiso.

Mientras tanto la visión, es un aspecto que se constituye con las interrelaciones del escenario completo, en donde influyen y son influenciados los miembros del equipo. Aquí, se sopesan los pro y los contra de la viabilidad de un proyecto a futuro.

El escenario necesariamente plantea riesgos y situaciones negativas que los equipos asumen con cierta naturalidad, la actitud de permanente cambio permanente se lo permite, se preparan adecuadamente para no cometer exabruptos, pero también, es un asunto de participación holística o integral pues la conformación de un equipo eficaz se construye con la visión colectiva; esta participación lleva consigo la necesidad de adaptar al colectivo formas particulares de visualizar las cosas.

De igual modo, la motivación se construye de interacciones cuya base de sustentación está en las relaciones interpersonales de apoyo mutuo, en el deseo de trabajar con otros, de aprender de la vida a través de experiencias ajenas, de preocuparse por su crecimiento individual y por el de los compañeros, es una actividad cotidiana que se prolonga a través del tiempo.

Por tanto, la motivación compromete las actitudes e intereses del individuo, deponiendo las recompensas materiales, para dar paso más bien a lo que

produce una reacción psicológica positiva, un acrecentamiento de la autoestima personal, conjunto de significados que enhorabuena ayudan a definir y dirigir las acciones que propugnan por el desarrollo, la construcción y permanencia del equipo.

Este concepto lo tienen claro los directivos docentes que son miembros de estos equipos pues valoran en alto grado el trabajo bien hecho, dan ejemplo de entusiasmo, elevan la moral, tratan a sus colegas como iguales, son amigables y accesibles, en general tales actitudes les reportan ganancias en la dirección de sus instituciones y en la participación pertinente en el equipo particular.

De tal manera, parece existir una actividad mental en cada integrante del equipo que rehúsa a abandonarlo, que lo compromete, que lo estimula, y se convierte en magnífica obsesión, es una expresión de optimismo, de esperanza y valores, lo suficientemente nobles que capturan la imaginación y comprometen el espíritu – esos son los sueños – representan lo que uno realmente quiere, en oposición a algo que uno cree puede lograr. (véase figura 2)

En el modelo piramidal esta faceta impregna de significados que se comparten haciendo uso del derecho a expresar libremente lo que se



piensa, lo que se sueña, los ideales, para lograr consensos, todo esto los apresta para lo que ellos denominan: “lanzarse a una aventura colectiva”.

En referencia a la aspiración de conformar equipo, ésta es una actividad que inicialmente hace parte de las inquietudes personales, se van fortaleciendo en la medida que el escenario lo estimule con necesidades sentidas; se cree que éstas inquietudes tienen su origen en la sensibilización social (producto de la cultura familiar y la formación profesional), que poseen quienes al final conforman los equipos.

La gestación del equipo en su fase inicial puede durar varios años, de ella se decide pasar a la convocatoria abierta a otras personas, entrando así, al espacio de las interrelaciones y la socialización amplia que garantiza la construcción de la estructura, la confianza mutua, la cohesión con miras a lograr legitimidad y unidad en el accionar de equipo.

Este proceso cuyo carácter evolutivo es evidente, se convierte en un agente seleccionador, donde la participación de algunos aspirantes que al final desertan parece sesgada a intereses diferentes a los del colectivo o a que se tienen pretensiones de éxito a corto plazo. Quienes persisten, experimentan la sensación de ver en marcha los proyectos, se motivan, se fortalecen y se encaminan a cristalizar los sueños.

En este modelo piramidal interactivo, cada cara como en las pirámides reales su construcción avanza progresivamente desde la base, etapa por etapa, bloque a bloque, cohesionados fuerte y convenientemente con ingredientes obtenidos y combinados en la reflexión, la crítica, la puesta en común, el respeto a la diferencia, la cooperación, el deseo de cambio, la solución de los conflictos y el acatar las reglas.

Al principio cada cual con sus reflexiones personales acerca de problemas de su quehacer profesional educativo cotidiano, en relación con el contexto que lo rodea y desde su perspectiva política, ideológica y cultural. Posteriormente se convocan abiertamente a la discusión de estas ideas auto reflexionadas, en eventos que normalmente se llaman asambleas de profesores.

La fase anterior se caracteriza primordialmente por el afloramiento de los primeros conflictos, quienes ejercen un poder de tamizador primario, un alto número de participantes se auto segregan en esta fase; los que quedan en el tamiz entran en una etapa de reuniones más formales y de socialización, donde se perfilan como en la adolescencia estilos de liderazgo, roles, personalidad de equipo, se asumen las primeras tareas y compromisos. Esta etapa es la seleccionadora más rigurosa en la cual no faltan ni los conflictos ni las deserciones, quienes aceptan resuelven positivamente las

situaciones conflictivas siguen aportando en la construcción de la pirámide, en consecuencia, el equipo ha entrado en un estadio de franco desarrollo.

Así se llega a la etapa en donde cada individuo aporta todo de sí, con el fin de que la construcción no se paralice y por el contrario avance, para lo cual asumen con responsabilidad sus roles, sus tareas, sus compromisos como síntoma de que el equipo ha llegado a una madurez apreciable. (Véase figura 3)

En estas condiciones la pirámide del equipo crece más rápidamente en su consolidación, es capaz de atraer nuevos miembros y se mantiene a lo largo del tiempo. Una vez alcanzado el vértice, el equipo está en capacidad de resolver con mayor facilidad los problemas, tener más éxito e influir en el ámbito social.

## **8. CONCLUSIONES**

A través de esta investigación en San Juan de Pasto se encontró experiencias de trabajo en equipos docentes que son relevantes y significativas por cuanto evidencian interacciones construidas bajo criterios colectivos, producen alternativas innovadoras en el campo educativo que llenan de significado y sentido la labor docente. Quizá sea la razón para que estas experiencias tengan reconocimiento nacional e incluso internacional.

La investigación permitió poner en evidencia la presencia de problemáticas sentidas en la comunidad educativa que tocaban su sensibilidad social, esto se constituyó en la motivación para que afloraran las primeras inquietudes de conformar equipos de trabajo de docentes. El avance en este proceso se ve fortalecido generalmente por las experiencias previas de trabajo político e ideológico de estos maestros.

En efecto, las experiencias de conformar equipos de trabajo de docentes brinda la oportunidad de vivenciar situaciones gratificantes de crecimiento personal, donde se aprende a supraordenar los intereses colectivos por sobre los intereses particulares. El aprendizaje que se da al interior de los

equipos de docentes al parecer, compromete dos procesos: el de socialización y el de individuación, adquieren validez en tanto que es el docente quien como sujeto los construye simultáneamente desde el rescate y el respeto por la diferencia de una parte y por otra el deseo o necesidad de trabajar en colectivo para intercambiar información, aprender de las experiencias ajenas, reconocer méritos en los compañeros, todo en un ambiente de colaboración, respeto y apoyo mutuo.

De igual modo, el adelantar acciones de trabajo en equipo les brinda la oportunidad a los docentes de vivenciar y valorar entre otros los siguientes aspectos: la creación de espacios democráticos como estrategias para construir las interacciones de equipo por sobre los actos autoritarios e impositivos, la cimentación de la confianza en el liderazgo compartido por sobre las actitudes hegemónicas, el rescatar la posibilidad de arriesgarse a visionar mundos posibles por sobre la timidez, la exaltación y la motivación intra e interpersonal por sobre la rigidez y la exclusión, la consolidación de la imaginación y la creatividad por sobre la conformidad y el ostracismo intelectual, el abrir la puerta a las innovaciones y al cambio por sobre la tradición y la estaticidad de pensamiento.

Por tanto, ocasiona que desde estos docentes se gesten propuestas de innovación que generan procesos de análisis y reflexión. Su accionar demuestra que ellos son los artífices de las condiciones de su práctica, son vectores generadores de su saber pedagógico y han sido capaces de crear condiciones para ver consolidados sus sueños en obras tales como: La Ciudadela Educativa, el Colegio Municipal el Chambú y su grupo de Estudios la Gotera, el proceso de asimilación al situado fiscal de los Docentes Departamentales, el Colegio Nocturno Departamental Jorge Giraldo Restrepo.

Ahora bien, las interacciones que nutren la conformación de estos equipos de docentes se mueven entre un rango que va desde acciones que involucran actos, actividades positivas y las experiencias previas de compromiso social de los integrantes, hasta la presencia y la capacidad de resolver los conflictos, lo que confiere estructura y solidez al equipo; esto contribuye tanto al crecimiento individual y colectivo de sus miembros como al incremento del deseo por participar en la solución de necesidades insatisfechas de carácter educativo en sus comunidades.

Además, es comprensible entender que en el equipo solo es posible hacer realidad el promocionar y liderar un sueño siempre y cuando: cada uno de los participantes explicita sus preocupaciones éticas, interactúe de tal

manera que genere confianza, con su ejemplo influya en otras personas, los motive, en fin que sea capaz de generar y acatar estatutos de comportamiento que catalicen la disciplina y la dinámica del trabajo en equipo; todo esto en un contexto de persistencia (de cada integrante) apoyada en la fé y la confianza mutua entrelazadas por momentos afectivos y alegres. Por tanto, la dinámica de trabajo, la disciplina y la persistencia que le imprimen los integrantes de los equipos investigados parece ser, son la causa que ha facilitado mantener vivo durante varios años su equipo correspondiente.

Por otra parte, al examinar la estructura y la dinámica interna desde la lógica y la historia de las interacciones de los equipos de trabajo de docentes en el municipio de San Juan de Pasto, se encontró que en la mayoría de los casos investigados, los docentes construyen equipos de carácter no formal puesto que su accionar está por fuera de los parámetros administrativos de la institución educativa en donde laboran, por ende a estos equipos los caracteriza la autonomía y la autogestión; excepcionalmente se encontró un caso de un equipo de trabajo docente formal, el cual está inserto de manera satisfactoria dentro del accionar cotidiano de la administración institucional, como fruto de interacciones pertinentes entre los diferentes actores comprometidos con la comunidad educativa.

Finalmente, hay que decir que la utilización de la entrevista en profundidad semiestructurada y las guías de comprobación como instrumentos para recolección de información fueron un acierto por parte de los investigadores; los instrumentos se acoplaron adecuadamente a la generosidad de los maestros investigados puesto que con ellos la recolección de la información fue fluida, espontánea, amplia y cargada de matices emotivos, exceptuándose aquella regla que dice: “los docentes son un grupo muy importante y decisivo a la hora de recavar información pero en general los docentes detestan los cuestionarios”.



## 9. RECOMENDACIONES

1. Sobre éste tema se podría profundizar acerca de las preocupaciones éticas e ideológicas de los miembros de estos equipos y/o lo relacionado con sus antecedentes socio-culturales. Quizá el instrumento que más se ajusta a este tipo de investigación es el estudio de caso, para centrar la atención en un equipo en concreto.

2. Sería interesante profundizar también sobre las interacciones de estos equipos con la comunidad educativa donde ellos se desenvuelven, puesto que es otro de los elementos fundamentales que se mueve alrededor de ellos y constituye otro factor importante, analizar cual es el caso para cada equipo si favorece u obstaculiza la labor de desempeño.

3. Otro centro de interés para investigar sobre este campo lo constituye la posición que los estudiantes toman frente al trabajo de equipo de sus docentes y ya no centrar la atención investigativa en los maestros sino en la opinión de los estudiantes a través de la pregunta: ¿Qué piensan los

estudiantes sobre la actitud de estos docentes y sobre esta forma de trabajo en equipo?

4. También sería valioso investigar qué llevó a otras experiencias de trabajo en equipo a que sus esfuerzos se hayan diluido en el tiempo y hayan generado desánimo y desinterés entre los miembros del equipo.

5. Finalmente se deja abierto el presente estudio para que otros investigadores lo retomen, lo revisen, analicen y complementen aspectos que puedan ser relevantes para enriquecer la comprensión de este campo con miras a cualificar la profesión docente.

6. Tener cuidado al focalizar los equipos a investigar porque se puede confundir fácilmente el trabajo en grupo, afectivamente armónico, con las experiencias de trabajar en equipos de docentes que no tienen las mismas connotaciones ya que sus interacciones son mucho más complejas.

7. Estar preparados para recibir (grabar, apuntar, transcribir) mucha información y dedicar el tiempo suficiente para su procesamiento y análisis, empezando por la transcripción; esta labor es muy dispendiosa pero enriquecedora pues estos maestros son muy fecundos a la hora de suministrar la información sobre sus experiencias.

## **BIBLIOGRAFÍA**

BANDURA, Albert. Principle of Behavior Modification. Nueva York: 1999.

BOTERO URIBE, Darío. Citando a Habermas, J. En: El Tiempo, revista dominical. Bogotá: 1995.

\_\_\_\_\_ Contra la Exageración del Poder en: El Tiempo, revista dominical. Bogotá: 1995.

BRYMAN, A. y BURGERS, G. Introducción a los avances en el análisis de datos cualitativos. En: Análisis de información Manizales: Ed. Universidad de Manizales, 1998.

CARR, Wilfred, Y KEMMIS, Stephen. Teoría crítica de la enseñanza. Barcelona: Ed. Martínez –Roca. 1988.

CASTRO, Roberto y BRONFMAN, Mario. Investigación cualitativa en salud y reproducción. El caso de Oquituco. Módulo de Investigación cualitativa. Teoría Fundada. CINDE. Manizales: 1988.

DE LA CUESTA, Carmen. Investigación cualitativa. Teoría Fundada. Manizales: CINDE. 1998.

ESSER, Klaus. Construyendo las ventajas competitivas, Proyecto de planificación del desarrollo sostenible. Programa de visión estratégica, Secretaría técnica de planificación. Paraguay: 1998.

FACETTI, J. F. Y STRAUB, S. Análisis ambiental de las políticas sectoriales de gobierno. Proyecto planificación del desarrollo sostenible, programa visión estratégica. Secretaría técnica de planificación. Paraguay: Julio 1998.

FUNDACIÓN FES – COLCIENCIAS . Proyecto Atlántida, adolescencia y escuela. Informe final. Bogotá: Ed. Impresión Mundo digital. 1995.

GALLEGO BADILLO, Rómulo. Comunidad de educadores. Bogotá D. C.: Ed. Anthropos. 1992.

GIROUX, Henry. Los profesores como intelectuales. Hacia una pedagogía crítica del aprendizaje. Barcelona: Ed. Paidós. ed. 1ª. 1990.

HABERMAS, Jürgen. Teoría de la acción comunicativa. Tomo 1. Madrid: Ed. Taurus. 1987.

IVANCEVICH, John y Otros. Gestión Calidad y Competitividad. Barcelona: Ed. Irwin, 1994.

KRIEGEL, Robert y PATLER, Louis. Si no está roto rómpalo. Bogotá: Ed. Norma, 1996.

MARTÍNEZ M. Miguel. La investigación cualitativa etnográfica en educación. Manual teórico – práctico. México: Ed. Trillas, 1998.

MATURANA, Humberto. La democracia es una obra de arte. Bogotá: Ed. Linotipia Bolívar S en C. 1990.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. FES. Y otras Instituciones. El largo y sorprendente viaje de las Pléyades. Bogotá: Ed. Centro de publicaciones FES- FRB, 1998.

RAMÍREZ SEGURA, Gloria Estela. Manual de Calidad Integral. Asociación de Colegios Jesuitas de Colombia. ACODESI. Cali: 1997.

RODRÍGUEZ, Gregorio. Citando a Patton y Spradley. La entrevista. Lecturas requeridas, modelos cualitativos. Parte I. Manizales: CINDE. Ed. Universidad de Manizales. 1999.

SCHWARTZ H. y JACOBS, J. Citando a Glasser y Strauss en Sociología cualitativa. Método para la reconstrucción de la realidad. México: Ed. Trillas, 1984.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL. Proyecto expedición pedagógica. Bogotá: 1999.

ZULETA, Estanislao. Educación y democracia. Un campo de combate. Bogotá: Ed. Tercer Milenio. ed. 2ª. 1995.